



القيادة ومدير الدقيقة الواحدة



تأليف

د. كينيث بلانشورد

المشارك في تأليف كتاب
«مدير الدقيقة الواحدة»

د. باتريشيا زيجاروسكي

د. دريسا زيجاروسكي

ترجمة

د. عبدالله إبراهيم الممار

راجع الترجمة

د. عبدالله حمد الحميدان



القيادة ومدير الدقيقة الواحدة

تأليف

د. كينيث بلانشيرد
المشارك في تأليف كتاب
مدير الدقيقة الواحدة.

د. باتريشيا زيجارمسي
د. دريكا زيجارمسي

ترجمة

د. عبدالله إبراهيم العمار

راجع الترجمة
د. عبدالله حمد الحميدان

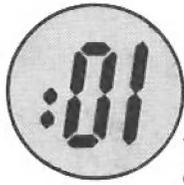
• هذه ترجمة كتاب

Leadership and the **One Minute Manager**

Kenneth Blanchard, Ph.D.
Co-Author of the One Minute Manager™
Patricia Zigarmi, Ed.D.
Drea Zigarmi, Ed.D.

Fontana/Collins

«حقوق الطبع والنشر محفوظة لمعهد الإدارة العامة ولا يجوز اقتباس جزء من هذا الكتاب أو إعادة طبعه بأية صورة دون موافقة كتابية من إدارة البحوث إلا في حالات الاقتباس القصيرة بغرض النقد والتحليل مع وجوب ذكر المصدر»



التجارة ومدير الدقيقة الواحدة

عندما ينجز افضل قائد عمله

يقول عاملوه:

نحن انجزنا ذلك بانفسنا .

01

المقادة ومدير الدقيقة الواحدة

تأليف

د. كينيث بلانشرد
المشارك في تأليف كتاب «مدير الدقيقة الواحدة»

د. باتريشيا زيجمي
د. دريا زيجمي

فونتانا/ كولينز

نشر في الولايات المتحدة الأمريكية للمرة الأولى بواسطة ويليام مور وعام ١٩٨٥ م.
نشر في بريطانيا للمرة الأولى بواسطة ويليام كولينز عام ١٩٨٦ م.
أصدر بالغلاف الورقي للمرة الأولى بواسطة فونتانا عام ١٩٨٧ م.
الطبعة الخامسة ١٩٩٠ م.

تم الطبع والتجليد في بريطانيا،
بواسطة شركة أولاد وويليام كولينز وشركائهم - المحدودة، جلاسجو.

القيادة ومدير الدقيقة الواحدة



المحتويات

صفحة

٩	إهداء
١٠	رمز
١١	تقديم
١٣	زيارة سيدة الأعمال
١٤	امتحان النجاح
١٦	التفكير في القيادة بصورة مختلفة
١٨	لكل مقام مقال
٢٠	أسلوب القيادة: الانطباع عن الآخرين
٢٥	مرونة أسلوب القيادة
٢٦	الأساليب الأساسية الأربعة للقيادة
٣١	ليس هناك «أفضل» أسلوب للقيادة
٣٦	فكر قبل أن تتصرف
٣٨	مراجعة للمرونة
٣٩	خلاصة عن الأساليب الأربعة للقيادة
٤٠	تشخيص مستوى التطور



صفحة

٤٥ مطابقة أسلوب القيادة بمستوى التطور
٤٨ القيادة الموقفية وإدارة الدقيقة الواحدة
٤٩ التعامل المختلف مع الأشخاص المتشابهين
٥٤ تطوير الكفاءة والالتزام
٦٢ الالتفاف حول مشاكل الأداء
٦٣ إدارة الدقيقة الواحدة والقيادة الموقفية «مراجعة»
٦٤ المشاركة فيما تعمله
٦٧ التعاقد لأسلوب القيادة
٧٦ تصورات إيجابية عن الناس
٧٧ من أجل أن تصبح قائد موقف
٨١ ثناء
٨٢ لمحة عن المؤلفين
٨٥ عناوين مهمة
٨٦ أسماء مطبوعات أخرى من فونتنا
٨٧ بعض ما قيل عن الكتاب

القيادة ومدير الدقيقة الواحدة



إهداء

مهدى إلى «بول هيرسى»
لعبقريته ونبوغه، الذى مكنا من تطوير «القيادة الموقفية»
ولساهماته العديدة فى حقل «العلوم السلوكية».



يضم رمز «مدير الدقيقة الواحدة» صورة ساعة رقمية، تشير إلى دقيقة واحدة، ويهدف إلى تذكير كل منا، بأن يستقطع دقيقة واحدة من يومه، للتمعن في وجوه الأشخاص الذين يديرهم، وليتذكر أنهم هم أهم مصادرننا.

القيادة ومدير الدقيقة الواحدة

01:

تقديم

في هذا الجزء من «مدير الدقيقة الواحدة»، تشتكى سيدة أعمال أنها تفتقد لأشخاص نشيطين مخلصين في شركتها، ونتيجة لذلك فهي تشتكى من أنها تقوم بأداء معظم الأعمال بنفسها.

ولقد قامت بطلب النصح من «مدير الدقيقة الواحدة»، فاقترح عليها أن تعمل «بذكاء أكبر، لا بجهد أكبر». ومن خلال ذلك تعلمت سيدة الأعمال من «مدير الدقيقة الواحدة» كيف تستخدم الأسلوب الأمثل في التعامل المختلف مع مختلف الأشخاص لتصبح «مديرة موقف».

ولقد حظيت «القيادة الموقفية» بقبول كبير في أرجاء العالم، خلال العقد والنصف الماضيين، كأسلوب عملي سهل الفهم والتطبيق، لإدارة وحفز الآخرين.

ولقد قمت أنا و«بول هيرسي» بوصف «القيادة الموقفية» للمرة الأولى بأنها «نظرية دورة حياة القيادة» ثم كتبنا عنها بتوسع، في كتابنا «إدارة السلوك التنظيمي: استغلال الموارد البشرية» الذي صدر عن دار نشر «برنتس هال» وهو حالياً في طبعته الرابعة. ومنذ ذلك الحين و«القيادة الموقفية» تدرس للمديرين في مختلف المستويات، في معظم الشركات الخمسمائة الكبرى، في الولايات المتحدة الأمريكية، وكذلك للمديرين في الشركات الفردية الصغيرة.

وإنه لمن المناسب جداً، أن يخصص الكتاب الرابع في سلسلة «مدير الدقيقة الواحدة» لأفكارى حول «القيادة الموقفية» وأن يتولى كتابته كل من «بات ودريا زيجارمى» اللذين قاما بتدريس مبدأ «القيادة الموقفية» وشاركا معى في إعادة التفكير فيه وتطبيقه، لمدة تزيد عن عشر سنوات.



سيلاحظ - من لديهم معرفة «بالقيادة الموقفية» - أننا قمنا بادخال عدد من التغييرات على النموذج، وهي تغييرات تعكس نقاشاتنا مع زملائنا في شركة بلانشرد للتدريب والتنمية المحدودة، كما تعكس خبراتنا الشخصية والأفكار التي شاركنا فيها بعض المديرين. هذا الكتاب يمثل لنا جيلاً جديداً من تفكير «القيادة الموقفية». وهذا هو سبب تسميتنا له بـ «القيادة الموقفية ٢».

أتمنى أنا و«بات ودريا» أن يكون هذا الكتاب كتاباً تقرأه وتعيد قراءته، حتى يصبح استخدامك لأساليب قيادية مختلفة، في إدارة ومساعدة الآخرين في أعمالهم طبعاً آخرك في دورك كمدير وكاتب.

د. كينيث بلانشرد



الميادة ومدير الدقيقة الواحدة



زيارة سيده الأعمال

في يوم من الأيام تلقى «مدير الدقيقة الواحدة» اتصالاً هاتفياً من سيده، قالت إنها سيده أعمال. وقد سر من اتصالها، لأنه كان يعرف أن البلاد كانت في خضم انبعاث كبير لنشاطات تجارية فردية جديدة، وأن جزءاً كبيراً من النمو في الأعمال الجديدة، جاء من جانب السيدات. أوضحت السيده، أنها تجد صعوبات كبيرة في العثور على أشخاص، مستعدين للعمل بجهد كبير، كما تفعل هي.

قالت سيده الأعمال: يبدو لي أنني أؤدى كل شيء. وأشعر كأنني الفارس الأوحده.

رد عليها «مدير الدقيقة الواحدة» بقوله: إن ما يجب عليك فعله، هو أن تتعلمي كيف تفوضين.

فقالت: ولكن الموظفين لدى ليسوا مستعدين لذلك.

رد عليها «مدير الدقيقة الواحدة»: إذن يجب عليك أن تدريبيهم.

فقالت سيده الأعمال له: ولكن ليس لدى الوقت لذلك.

فاجابها بقوله: إذا كانت الحالة كذلك، فأنت في مشكلة، لماذا لا تأتيني إلى بعد الظهر لتحدث عن ذلك.

امتحان النجاح

عندما حضرت سيدة الأعمال ظهر ذلك اليوم لمكتب «مدير الدقيقة الواحدة»، وجدته يتحدث إلى سكرتيرته وهي في مكتبها.
وعندما دخلت سيدة الأعمال مع «مدير الدقيقة الواحدة» إلى مكتبه قالت: شكراً لموافقتك على مقابلتي.
فأجابها: يسعدني ذلك، سمعت أنك كنت ناجحة جداً في عدد من المشاريع، ماذا تعتقدين أن المرء في حاجة إليه لكي ينجح؟
فقالت وهي تبتسم: ذلك سهل جداً، كل ما عليك أن تفعله هو أن تعمل نصف يوم. يمكنك أن تعمل، إما الاثنتي عشرة ساعة ساعة الأولى، أو الاثنتي عشرة ساعة الثانية.
ضحك «مدير الدقيقة الواحدة»، ثم قال: مع أنني أعتقد أن مقدار الوقت والجهد الذي تبذلينه في العمل هو من الأهمية بمكان؛ فأننى أخشى أن عدداً كبيراً من الناس، يعتقدون أن هناك علاقة مباشرة بين حجم العمل والنجاح، أى أن نجاحك يزداد بازدياد عملك.
قالت سيدة الأعمال: لقد توقعت أنك ستقول ذلك، وفي الحقيقة فإن إحدى عباراتك المفضلة تقول:

لا تعمل بل
بجد أكبر
بل بذكاء أكبر

فرد عليها «مدير الدقيقة الواحدة» بقوله: تماماً، ولكن قبل أن نبدأ في التحدث عن بعض آرائى حول العمل بذكاء أكبر، دعينى أسألك سؤالاً آخر.

أجاب: تفضل اسأل.

سألتها: أنت تسمين نفسك سيدة أعمال فردية، فماذا يعنى لك ذلك؟

ابتسمت سيدة الأعمال وقالت: لقد وصف صديق لى - بشكل جميل - ماذا يعنى أن أصبح سيدة أعمال فردية. قال لى إنه فى إحدى المرات أخذ مديره الإدارى إلى قمة تل مشرفة على المدينة، وكان المنظر جميلاً.

وقال لمديره: هل ترى ذلك السفح هناك فى الأسفل؟ أليس ذلك مكاناً عظيماً لبناء منزل؟

أجاب المدير: بالتأكيد سيكون كذلك.

فرد عليه صديقى: هل تستطيع أن تتخيل بركة سباحة إلى اليمين من ذلك؟ ألن يكون ذلك رائعاً؟

أجاب المدير: ذلك بديع حقاً .

فرد عليه صديقى: ماذا عن وضع ملعب التنس إلى اليسار؟

أجاب المدير: ذلك موقع مناسب جداً.

عند ذلك قال صديقى: دعنى أقول لك شيئاً، إذا واصلت العمل بنفس الجهد والاجتهاد الذى كنت تبذله، وحققت جميع الأهداف التى وضعناها، فأنا أضمن لك أن كل ذلك سيكون ملكاً لى فى يوم ما.

قال «مدير الدقيقة الواحدة» وعلى محياه ابتسامة كبيرة: ذلك جميل، ولكنى أعتقد أن تلك القصة توضح بعض مشاكلك فى إدارة وتحفيز الآخرين.

قالت سيدة الأعمال: ماذا تقصد؟



التفكير فى القيادة بصورة مختلفة

رد «مدير الدقيقة الواحدة»: دعينى اوضح لك ذلك. إننى أتخيل شركتك بشكل هرم وأنت كرئيسة لمجلس الادارة فى قمته، وجميع العاملين على نظام الساعة فى قاعه، وفى الوسط عدة مستويات إدارية.

قالت سيدة الأعمال: إنها موضوعة على هذا النحو، هل هناك خطأ فى التنظيم الهرمى؟

قال «مدير الدقيقة الواحدة»: ليس هناك ما يعيبه كنموذج تنظيمى، لكن المشكله تنشأ عندما تفكرين بشكل هرمى.

قالت: لا أعتقد أننى أفهم ما تقول!.

فاكمل «مدير الدقيقة الواحدة» قائلاً: عندما تفكرين بطريقة هرمية فإن الانطباع السائد، هو أن كلا يعمل لمن هو أعلى منه فى السلم التنظيمى. ونتيجة لذلك، فإنه يعتقد أن المديرين مسئولون عن التخطيط والتقييم لكل ما يحدث فى المنظمة، بينما ينحصر دور العاملين فى الاستجابة لأوامر الادارة، وهذا هو السبب فى أن العديد من الناس - أمثالك - ينتهى بهم التفكير إلى أن المديرين يضطلعون بكامل العمل.

سألته: وما المفروض أن يكون؟.

فرد عليها بقوله: أنا أفضل قلب الهرم ليصبح أسفله أعلاه، فيصبح أعلى المديرين فى الأسفل، عندما نحدث ذلك فإن تغييراً جذرياً سيتم حيال من يتحمل المسئولية، ومن يستجيب لمن.

قالت سيدة الأعمال: بمعنى آخر، أنت تقصد أن المديرين يجب أن يعملوا لموظفيهم وليس العكس!؟

بالضبط. رد عليها «مدير الدقيقة الواحدة» وأضاف: إذا شعرت أن موظفيك على قدر من المسئولية، وأن وظيفتك تكمن فى الاستجابة الكاملة لمتطلباتهم، فأنت حقاً تعملين بجد لتوفرى لهم موارد وبيئة العمل التى يحتاجونها لتحقيق الأهداف التى اتفقتم عليها. أنت تعرفين أن عمك لا ينحصر فى القيام بكل الأعمال بنفسك، أو أن تسترخى وتنتظرى لى تصطادهم

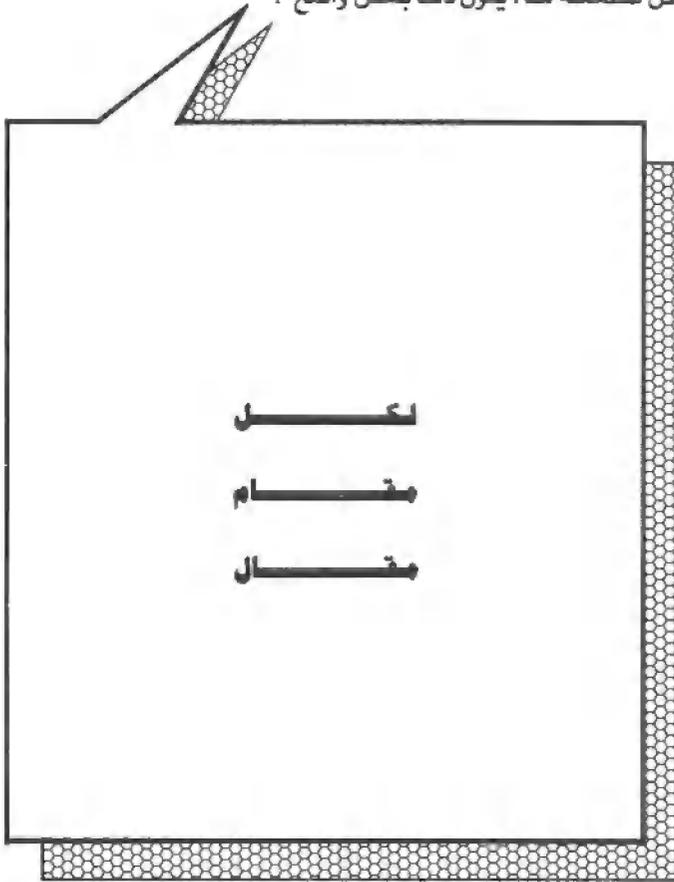
متلبسين بخطأ ما ، بل عليك أن تشمرى عن ذراعيك وتساعدتهم كي ينجحوا ، فنجاحهم نجاح لك .

فردت عليه قائلة : ولكن ، وكما أخبرتك سابقاً ، ليس لدى الوقت للاستجابة لاحتياجات جميع الموظفين .

فقال لها : ليس هناك داع لأن تعملى بشكل مباشر مع كل العاملين ، بل مع من يحتاجون إلى المساعدة فقط .

فردت بتساؤل قائلة : هل تعنى أنه ينبغي أن أمارس مع الناس طرق تعامل مختلفة؟

قال : تماماً ، وهناك مثل نستعمله هنا ، يقول ذلك بشكل واضح :



لكل مقام مقال

قالت سيدة الأعمال بتعجب: إذا كان ذلك صحيحاً، فكيف تتعامل مع موظفيك بصور مختلفة؟

فقال: لماذا لا تتحدثين مع بعضهم؟ فباستطاعتهم إخبارك عن أساليب القيادة المختلفة. أساليب قيادية مختلفة؟، تساءلت سيدة الأعمال.

فاجاب: أسلوبك القيادي هو الطريقة التي تشرفين، أو تعملين بها مع شخص ما، وهو يعنى الطريقة التي تتصرفين بها، عندما تحاولين التأثير في أداء الآخرين.

فتساءلت: هل أسلوبك القيادي هو الطريقة التي تعتقد أنك تتصرف بها، أم ما يقوله الآخرون عن تصرفك؟.

قال: دعيني أشرحها لك على النحو التالي: إذا كنت تعتقدين أنك مديرة متعاطفة وتهتمين بالموظفين، لكن موظفيك يعتقدون أنك عنيدة لا يهكم سوى إنجاز العمل فقط، فأى انطباع عن الواقع سيستخدمون؟ انطباعك أنت أم انطباعهم؟

قالت: انطباعهم بالطبع.

فرد قائلاً: ذلك صحيح، إن انطباعك عن تصرفك مثير للاهتمام، ولكنه فقط يبين لك ما تجنحين إليه، وإذا لم يتماثل مع انطباعات الآخرين، فلن يكون ذا أهمية كبرى، وهذا هو السبب في أنني أرغب في أن تتحدثي مع بعض موظفي، وسيخبرونك عن أسلوبى الحقيقى فى القيادة لترى، هل إننى حقاً أعامل الناس بطرق مختلفة؟

قالت له: أرى أن ذلك مناسب جداً، ولكنى أعتقد أنك لن تساعدنى فى اختيار الأشخاص الذين يجب على التحدث معهم.

رد عليها مبتسماً: لا. فكما تعلمين، أنا قلما أتخذ قرارات للآخرين.

وحالما أنهى عبارته هذه، مال على مكتبه وتحدث فى جهاز الاتصال الداخلى الخاص بالمكتب، وبعد ذلك بلحظات دخلت سكرتيرته السيدة «جونسون» وسلمت لسيدة الأعمال قائمة تحوى ستة أسماء.

ثم قال «مدير الدقيقة الواحدة»: هذه قائمة بأسماء الأشخاص الستة الذين تحت إدارتى، اختارى أى اسم منهم وتحدثى إليه.

وبعد أن نظرت إلى القائمة، قالت: سأبدأ بالسيد «لارى ماكينزى» وبعد ذلك سيقوم هو باصطحابى إلى من أود رؤيته ممن يليه.

قال: أنا متأكد من أنه سيفعل ذلك.

فردت قائلة: سأحصل على المعلومات الخاصة بموقع مكتبه من السيدة «جونسون» إلى اللقاء.

قال: ساكون بانتظار لقائك.



أسلوب القيادة : الانطباع عن الآخرين

كانت سيدة الأعمال مسرورة بالذهاب لمقابلة السيد «لارى ماكينزى» فى مكتبه. وكانت مسرورة أيضاً لأنها قررت مقابلة «مدير الدقيقة الواحدة» وقالت تحدث نفسها: لقد كان عندى شعور بأننى سأتعلم أشياء مفيدة هنا.

عند وصولها إلى مكتب «ماكينزى»، وجدت رجلاً تبدو عليه علامات الارتياح. كان فى أوائل الثلاثينيات، كان هو المدير المسئول عن التدريب فى الشركة.

بعد تبادل التحية تحدث السيد «ماكينزى» فى صلب الموضوع قائلاً: أعلم أنك قمت بزيارة للمدير، كيف أستطيع أن أساعدك؟.

قالت: أرغب فى معرفة كيف يتعامل «مدير الدقيقة الواحدة» معكم؟ هل يمكن أن تصفه بأنه مدير مشارك؟ لقد سبق أن قرأت كثيراً عن الإدارة بالمشاركة.

فرد عليها قائلاً: إنه بعيد كل البعد عن أسلوب الإدارة بالمشاركة معى، إنه فى الواقع يميل إلى التوجيه الصارم، وحيث إن التدريب هو محور اهتمامه، فإن عملى فى الحقيقة، هو تطبيق أفكاره وتنفيذها.

فسألته: هل يعهد إليك بمهمات، ثم يتركك وحيداً؟.

أجابها: كلا، بل إنه يعهد إلى بالمهمات، ثم يعمل معى بشكل لصيق. وحالياً فأنا امتداد لـ «مدير الدقيقة الواحدة» فى هذا المجال.

وسألته: هل يضايقك ذلك؟ يبدو أن هذا الوضع شديد التسلط.

فقال: إطلاقاً، لقد كنت موظفاً فى إدارة الموظفين – الأجور والرواتب على وجه التحديد – قبل أن أحصل على هذا العمل قبل ثلاثة أشهر مضت، وقد حرصت على استغلال فرصة العمل فى التدريب لأن العمل مع «مدير الدقيقة الواحدة» كان سيعطينى الفرصة لتعلم الكثير فى مجال التدريب من الأساس، إنه خبير حقيقى فى مجال إدارة وتدريب الناس. ولهذا فإنه حينما يعمل معى فإنه يساعدنى على التخطيط لما يود أن عمله. وهو يوضح لى بدقة كيف يريدنى أن أعمله، وأنا دوماً أعرف مدى إنجازى، وأعرف رأيه فى أدائى وذلك عبر الاجتماعات المتكررة التى نعقدتها.

وسالته قائلة: هل تعتقد أنه سيعطيك الفرصة لاتخاذ قرار بنفسك في وقت ما؟.

فاجابها قائلا: نعم، عندما أتعلم الصنعة. ولكن كما تعلمين فإنه من الصعب أن اصدر قرارات جيدة قبل أن ألم بالعمل. أنا الآن سعيد لمشاركة «مدير الدقيقة الواحدة» لي فيما أعمله، وأنا متحمس لعملى وعندما أحصل على الخبرة، فأنا متأكد بأننى سوف أحظى بالمزيد من المسؤوليات.

ثم سالته: وهل يعامل «مدير الدقيقة الواحدة» جميع من يعملون تحت إدارته بنفس الطريقة التى يدير بها؟.

فرد عليها السيد «ماكينزى» قائلا: كلا، اسمح لي أن أخذك إلى المكتب المجاور، مكتب السيدة «كاشى مورو» مديرتنا المالية، ف«مدير الدقيقة الواحدة» يعاملها بطريقة مختلفة جداً.

وعندما أنهى السيد «ماكينزى» كلامه هب قائماً، ومشى باتجاه الباب وتبعته سيدة الأعمال.

عند وصولهما إلى مكتب السيدة «كاشى مورو»، وجدت سيدة الأعمال نفسها أمام امرأة في منتصف الأربعينيات تبدو عليها سمات الفطنة. وبعد أن شكرت سيدة الأعمال السيد «ماكينزى» جلست مع السيدة «مورو».

ثم بدأت حديثها قائلة: لقد أخبرنى السيد «ماكينزى» أن «مدير الدقيقة الواحدة» يشرف عليك بشكل يختلف عن إشرافه عليه. هل هذا صحيح؟.

اجابت السيدة «مورو» قائلة: بالضبط، فنحن في الإدارة المالية نعمل كزملاء. ولا يحدث أبداً أن يخبرنا «مدير الدقيقة الواحدة» عما يجب أن نعمله، ولكننا نصل معاً إلى الاتجاه الذى نريد أن نسلكه.

قالت سيدة الأعمال: يبدو أنه يتعامل معكم على نحو إسهامى كبير.

فقالت السيدة «مورو»: ذلك صحيح، فأنا أحصل على الكثير من المساعدة والتشجيع والثناء من «مدير الدقيقة الواحدة». وكل ما يفعله معى هو أنه يستمع إلى ويرشدى، وهو يشاركنى كذلك فى الكثير من المعلومات عن الشركة ككل، كى يمكننى من أن أتخذ قرارات أفضل، فيما يختص بالنواحى المالية. إنها علاقة عمل مثالية بالنسبة لى، إن لى الآن ما يقارب الخمسة عشر عاماً من الخبرة فى مجال الأعمال المالية، ولذلك فإنه مما يسرنى أن أعامل كعضو كفاء مساهم

ضمن الفريق. ولقد سبق لي العمل مع أناس آخرين، لكنهم لم ينجحوا في جعل أحس بذات الشعور.

قالت سيدة الأعمال: من حديثي معك بدأت أعتقد أن «مدير الدقيقة الواحدة» هو إما متسلط أو ديموقراطي، فمع «لاري ماكينزي» يكون شديد التحكم والتسلط، أما معك فهو شديد التعاون والمشاركة.

فنصحتها السيدة «مور و» **قائلة:** إياك أن تخرجي بأي استنتاجات تفيد بأن هذين الأسلوبين هما الأسلوبان الوحيدان له، وانتظري حتى نتحدثي مع «جون دالابا» مدير الشركة لشئون العمليات.

فردت عليها **سيدة الأعمال** بتساؤل: هل تعنين أن «مدير الدقيقة الواحدة» يعامل السيد «دالابا» بطريقة تختلف عن المعاملة معك ومع السيد «ماكينزي»؟.

قالت السيدة «مور و»: بالتأكيد، إن مكتب «جون» في نهاية هذا البهو، فلماذا لا آخذك للحديث معه؟.

فقالت سيدة الأعمال: سيساعدني ذلك كثيراً.

عندما وصلت السيدة «مور و» وسيدة الأعمال إلى مكتب «جون دالابا» كان يتحدث مع «مدير الدقيقة الواحدة».

فبادرهما «مدير الدقيقة الواحدة» مبتسماً: من الأفضل أن أخرج من هنا، وإلا فانك ستعتقدين أنني أؤثر في عيناتك.

فقال السيد «دالابا» مبتسماً، وهو يصفح سيدة الأعمال: إنه لا يخيفني. ثم هز رأسه للسيدة «مور و» و«مدير الدقيقة الواحدة» **قائلاً:** سأخبرها بالحقيقة.

كانت سيدة الأعمال متأثرة بما وجدته من جو مرح مشجع، يفوح عبيره في الشركة. كان العمل المشترك ممتعاً فيما كانت روح الاحترام تسود الجميع.

وعندما غادرت السيدة «مور و» و«مدير الدقيقة الواحدة» المكتب، دعا السيد «دالابا» سيدة الأعمال للجلوس. ثم سألها: حسناً، كيف أستطيع أن أساعدك؟.

فاجابته قائلة: لقد اخبرتنى السيدة «كاشي مورو» بأن «مدير الدقيقة الواحدة» يشرف عليك بشكل يختلف عن إدارته لكل من السيد «ماكينزى» ولها، فهل هذا صحيح؟.

اجاب: أنا لا اعلم ذلك، فليس من السهل على وصف أسلوبه.

ولما قالت له متسائلة: ماذا تقصد؟.

اجاب: إن عملي معقد إلى حد ما، فأنا مسئول بشكل كامل عن جميع نواحي الانتاج. وهذا يعنى أننى أشرف عليه وأتحكم في كل جزء منه. كما إننى مسئول عن الفحص ومراقبة الجودة، إضافة إلى التوظيف والفصل من العمل. وأجد أن «مدير الدقيقة الواحدة» يستخدم معنى أسلوباً معيناً في بعض جزئيات العمل، بينما يستخدم أسلوباً آخر في جزئيات أخرى، فهو على سبيل المثال: يتركنى أعمل وحدى في نهاية العملية، على أن ذلك استغرق منه بعض الوقت. لقد أنشأ «مدير الدقيقة الواحدة» هذه الشركة من لا شيء ولأنه على علم بالجانب الفنى من نشاط الشركة كما هو الحال بالنسبة لى، فقد أصبح يحترم رأىى ويثق به في الأمور التقنية. وكل ما يقوله لى الآن هو «زودنى بالمعلومات فقط. وإلا فإن هذه الناحية هى من اختصاصك، فأنت خير من يدير العمل بها، أنت الخبير التقنى هنا».

وتساءلت مديرة الأعمال قائلة: هل تعنى أنه لا يناقشك في بعض الأشياء، أو يخبرك بما تفعل أو عن كيفية حل مشكلة معينة؟.

فاجابها قائلاً: كلا، ليس في الجانب التقنى من عملي. ولكن أسلوبه يختلف تماماً عندما يتعلق الأمر بالعاملين لدى. فهو يصير على أن أتشاور معه قبل تنفيذ أى برامج أو سياسات جديدة للعاملين، إنه يريد أن يعرف ما أعتزم القيام به بالضبط.

وسالته: هل يخبرك بما تفعله في هذه الأمور؟.

فاجاب: إنه يخبرنى برأيه دائماً – إذا كان هذا ما ترمين إليه – ولكنه عادة ما يسألنى عن رأىى أيضاً.

فسألته سيدة الأعمال مجدداً: إذا حدث اختلاف بينكما في الآراء، ولم تصلا إلى اتفاق ما، فمن الذى يقرر؟.

رد قائلاً: إن «مدير الدقيقة الواحدة» هو الذى يقرر.

ولما سألته: وهل يقلقك معاملته لك بشكل ما، في بعض المرات ومعاملته لك بشكل مختلف في مرات أخرى؟

قال: كلا على الاطلاق، فأنا أحب الحرية التي يمنحها لي في العمليات المتعلقة بعملى. فلقد بدأت العمل كتقنى هنا، وصعدت سلم الترقيات حتى بلغت منصبى الحالى. وخلال العشرين عاماً التي قضيتها هنا، كنت على دراية بالقسم التقنى لدينا.

فتساءلت قائلة: ألا تحب أن تعامل بنفس الطريقة في مجال شئون الموظفين؟

فقال: كلا، فأنا مع الناس، أحب أن أكون أحياناً كالثور في محل بيع مصنوعات الخزف. وفي الواقع فإن بعض الناس يدعون أننى أكسر الباب، ثم أطلب الاذن بالدخول. ولذا فإننى لست واثقاً من قدرتى على التعامل مع الناس كل الوقت. وهذا هو سبب ترحيبي باقتراحات «مدير الدقيقة الواحدة».

قالت: يبدو لي مما سمعت، أن «مدير الدقيقة الواحدة» مدير انتقائى، وأن لديه القدرة على الاختيار من بين أساليب متنوعة.

فقال السيد «دالابا»: لا أستطيع قول ذلك له.

وتساءلت سيده الأعمال: لماذا؟

فأجاب: لأنه يرى أن الشخص الانتقائى، هو شخص يضع كلتا قدميه في الهواء.

سألته: إذن فالى أى أنواع القادة تستطيع تصنيفه؟

فقال: مدير موقفى، فهو يغير أسلوبه حسب الشخص الذى يعمل معه وحسب الموقف.



مرونة أسلوب القيادة

«قائد موقف» ظلت تلك العبارة تتردد في بال سيدة الأعمال طوال قفولها عائدة إلى مكتب «مدير الدقيقة الواحدة» وعند وصولها قامت السيدة «جونسون» بادخالها لرؤية «مدير الدقيقة الواحدة».

فسألها «مدير الدقيقة الواحدة»: حسناً، كيف كان أدائى؟.

«رائع» ردت سيدة الأعمال. لقد كانت فلسفتك التى تقضى ب«اختلاف التعامل تبعاً للحالة» فعالة وحية، علاوة على أن جماعتك لم يباليوا باختلاف التعامل. كيف يمكن لى أن أكون «قائدة موقفية»؟.

قال «مدير الدقيقة الواحدة»: عليك بتعلم ثلاث مهارات.

فردت ممازحة له: كنت أعلم أنك ستلخص ذلك فى صيغة سهلة.

قال ضاحكاً: لست متأكدأ أنها سهلة إلى هذا الحد – ثم أكمل قائلاً: على أن هناك ثلاث مهارات متداخلة: فعليك استخدام أساليب قيادية مختلفة بمرونة، وعليك أن تعرفى كيفية تشخيص احتياجات من يقعون تحت إشرافك، وكيفية الوصول إلى اتفاقيات معهم وإلى التعاقد معهم على أسلوب الاشراف الذى يحتاجون إليه منك. بمعنى أخرفان هذه المهارات هى: المرونة والتشخيص والتعاقد.

بيدو ذلك ساحراً – ردت سيدة الأعمال: من أين أبدأ؟.

قال: نبدأ عادة بتعلم المرونة، ولهذا أرسلتك لتحدثى، ولتزدادى معرفة بأساليب القيادة المختلفة التى أستخدامها معهم.

كنت أظن أننى تمكنت من الالمام بأساليبك حتى تحدثت مع «جون دالابا» قالت سيدة الأعمال.

فرد عليها: ماذا تقصدين؟.

فاكملت: كنت أظنك إما ديموقراطياً أو متسلطاً، على أن ذلك لم يسر على «دالابا».

وكثيراً ما يندesh الناس من ذلك –رد عليها المدير، ثم أكمل: لقد ظل الناس لمدة طويلة يعتقدون وجود أسلوبين فقط للقيادة هما: الديمقراطية والتسلط، وكان المتواجدون على طرفي النقيض يصرخون على بعضهم البعض و ينادى كل منهم، بأن أسلوبه هو الأفضل، ولقد كان المديرون الديمقراطيون يتهمون بأنهم على درجة كبيرة من الطيبة واللين والبساطة، بينما كان المتسلطون ينعنون بأنهم قساة متعجرفون، وكثيراً ما راودنى إحساس بأن كل من كان على طرف واحد من النقيض، فقد كان مجرد «نصف مدير».

فتساءلت سيدة الأعمال: وما الذي يجعل من الشخص مديراً كاملاً؟.

فقال مدير الأعمال وهو يريها ورقة خاصة: المدير الكامل هو مدير مرن، باستطاعته توظيف أربعة أساليب قيادية مختلفة.

الأساليب الأساسية الأربعة للقيادة

هي:

الأسلوب الأول: التوجيه:

يؤمن القائد تعليمات معينة، و يشرف على إنجاز المهام بدقة.

الأسلوب الثاني: التدريب:

يستمر القائد في الأسلوب (الأول) ولكنه إضافة إلى ذلك، يشرح القرارات و يلتمس الاقتراحات و يدعم التطور.

الأسلوب الثالث: المساندة:

يسهل القائد و يدعم جهود مرؤوسيه الساعية إلى إنجاز المهام، و يشاركهم مسئولية صنع القرار.

الأسلوب الرابع: التفويض:

يحول القائد مسئولية صنع القرار وحل المعضلات إلى مرؤوسيه.

حالما قرأت سيدة الأعمال ما دون على الورقة من معلومات، بدأ المدير في شرحها:

إن هذه الأساليب الأربعة تتكون من مجاميع مختلفة لسلوكين قياديين رئيسيين، يمكن للمدير استخدامها عندما يحاول التأثير على شخص آخر، وهما: السلوك التوجيهي والسلوك المساند

فأما السلوك التوجيهي فيمكن إيجازه في ثلاث كلمات:

البقاء - المراقبة - الإشراف

وأما الأسلوب المساند فيقع ضمن أطر ثلاثة:

الإطراء - الإصغاء - التسهيل

قالت سيدة الأعمال: يبدو أن السلوك التوجيهي ينتمي إلى القيادة التسلطية.

فرد عليها قائلاً: بالضبط إنه اتصال ذو اتجاه واحد، وما عليك سوى أن تقول للشخص ماذا ومتى وأين وكيف يتعين عليه عمل شيء، ثم تكتفى بالإشراف عليه في حل المعضلة أو المهمة.

يبدو ذلك مطابقاً للطريقة التي تدير بها السيد «لارى ماكينزي» قالت سيدة الأعمال، ثم أضافت: إنك تستعمل معه الأسلوب الأول.

فرد: هذا صحيح، إننا نصف الأسلوب «الأول» بأنه توجيهي لأننا نكتف من خلاله السلوك التوجيهي، ونقلل من السلوك المساند. إنك تخبرين الشخص عن الهدف المطلوب وماهية الانجاز الطيب، لكنك أيضاً تعرضين خطة كيفية إنجاز المهمة خطوة خطوة. إنك تحلين المسألة وتتخذين القرارات فيما ينفذ المرؤوس أفكارك.

لكن هذا ليس هو الأسلوب الذي تستعمله مع «كاش مورو» إنك معها مساند وديموقراطي أكثر! - قالت سيدة الأعمال.

بالتأكيد - رد المدير: ولهذا نطلق على السلوك المساند «الثالث» صفة مساند، حيث يكتف فيه السلوك المساند ويقل فيه السلوك التوجيهي. إنك تدعمين فيه جهود المرؤوسين فتصفين إلى اقتراحاتهم وتسهلين عبره تفاعلاتهم مع الآخرين. ولبناء الثقة والحافز فيهم؛ فانك

تشجيعينهم وتمدحينهم. ويندر أن يتكلم مديرو الأسلوب «الثالث» عن كيفية حل مشكلة أو إنجاز مهمة معينة. إنهم يكتفون بمساعدة مرؤوسيهم في التوصل إلى الحلول، عن طريق طرح أسئلة تدفعهم إلى اتساع الفكر وتشجيعهم على المجازفة.

لكن ألا تعتقد أن معاملة كل من السيد «ماكينزي» والأنسة «كاشي مورو» والسيد «دالابا» بطرق مختلفة يغيّر المبادئ نوعاً ما؟ - قالت سيدة الأعمال.

رد قائلاً: إنى مؤمن بالالتزام بالمبدأ - على أن للنسق المبدئى عندى تعريفاً مختلفاً. إن تعريفك له يقضى بـ «معاملة الجميع على قدر المساواة» أما تعريفى له فيقضى بـ «استعمال نفس الأسلوب القيادى فى مواقف مشابهة».

ولكن اليس من الظلم أن تعامل الناس بطرق مختلفة؟ سألت سيدة الأعمال.

فأشار المدير إلى لوحة على الحائط كتب عليها:



قالت: لابد أنك من المفرمين بـ«إمرسون» فقد قال: إن المبدئية الحمقاء هي «ببيع» العقول الصغيرة.

ابتسم «مدير الدقيقة الواحدة» قائلاً: لقد كان هذا أحد الأمثال المفضلة لدى!

تساءلت سيدة الأعمال: لكى تتضح الصورة في بالى عن الأساليب الادارية التى وصفت، هلا تفضلت باعطائى مثالا عن كل منها؟.

بالتأكيد – رد عليها المدير: فلنفترض أنه كانت هناك ضجة تزعجنا في المكتب الخارجى، لو قلت لك – أرجو أن تخرجى وتقولى للسيدة «جونسون» أن تأمرهم بأن يتحولوا بمحادثتهم إلى نهاية القاعة، وعندما تنتهين من ذلك أخبرينى – فأى نوع من القيادة يكون ذلك؟.

أجابت سيدة الأعمال: الأسلوب التوجيهى، وتابعت تقول: ولكن أى كيفية ستستخدم إذا ما أردت تطبيق الأسلوب المساند؟.

قال، كنت ساقول: الضجة في الخارج تزعجنا. ماذا ترين أن نفعل حيالها؟.

قالت: فهمت، ولكن ماذا عن الأسلوب الثانى؟.

التدريب يجمع كلا من التوجيه والمساندة. إذا ما رغبت في استخدام الأسلوب التدريبي في حل مسألة الضجة فساقول:

«ما أشد الازعاج في المكتب الخارجى – أعتقد أن عليك أن تذهبي وتقولى للسيدة «جونسون» أن تطلب منهم أن يتحولوا بحديثهم إلى نهاية القاعة – أديك استفسارات أو اقتراحات؟.

إذن باستعمال الأسلوب التدريبي تدخل ضمن اتصال ثنائى وذلك عندما تشرع في طلب الاقتراحات – هل يكون القرار الأخير للمدير؟ سألت سيدة الأعمال.

بالطبع – رد المدير: لكنك تحصلين على مردود من الآخرين، كما أنك تمنحين كثيراً من المساندة لأن بعض ما يقترحونه يكون جيداً، وكمديرة فانك ترغبين دائماً في دعم المبادرات والمجازفات، وهنا نلتقى بنقطة «الاصغاء والتشجيع» إنك تحاولين تعليم موظفيك كيف يقيمون عملهم بأنفسهم.

الأسلوب الثاني إذن يقضى باستشارة المرؤوس، ولكن ماذا عن استخدام الأسلوب الرابع – التفويض؟ تساءلت سيدة الأعمال: اعتقد أنك ستكتفى بقول: الضجة في الخارج مزعجة – هلا تكفلت بأمرها؟.

ينطبق ذلك تماماً على أسلوب الانابة والتفويض، قال «مدير الدقيقة الواحدة»: في الأسلوب الرابع تحولين مسئولية اتخاذ القرارات اليومية، وحل المسائل إلى الشخص المكلف بالمهمة، لذا فانك ترين أن بإمكانك توظيف أى أسلوب من هذه الأساليب الأربعة، فيما يتعلق بنفس المشكلة والمهمة – عمل شيء بصدد الضجة.

تساءلت مديرة الأعمال: من الأساليب القيادية الأربعة، أليس هنالك أسلوب قيادي «أفضل»؟ لقد سمعت الكثير عن أهمية استخدام أسلوب المشاركة الإدارية.



ليس هناك أفضل أسلوب للقيادة

قال المدير: الكثير يعتقدون ذلك، ولكن كلمة «موقفى» تلعب دورها هنا، إن الأسلوب المشارك – المساند، قد يكون في حالات دون غيرها.

لا يمكننى أن أتخيل؛ متى يكون الأسلوب التوجيهى – المتسلط مناسباً؟ قالت سيدة الأعمال.

رد المدير: هناك حالات عديدة؛ تخيل أنك كنت في اجتماع، وفجأة شب في الغرفة حريق، فهل ستأمرين الحضور بالاجتماع في حلقات لمناقشة أحسن السبل للخروج من الغرفة، على أن تنقل كل مجموعة تقريرها لك لكي يتسنى للمجموعة كلها اتخاذ التصرف المناسب؟

بالطبع لا، ردت سيدة الأعمال ضاحكة: كنت سأقول هذا هو الباب، اتبعونى جميعاً!.

فقال المدير: إذن فالأسلوب التوجيهى هو المناسب، عند وجوب اتخاذ قرار عاجل ذى عواقب وخيمة.

قالت: قبلت هذا المثال، ولكن في أى من الحالات الأخرى يكون الأسلوب التوجيهى مناسباً؟.

فرد عليها: لنفرض أنك استخدمت شخصاً يملك القليل من الخبرة، لكن طاقته الاحتمالية لتعلم عمل ما كانت عالية في نظرك، أتظنين أن من المعقول سؤال الشخص ذاته، ماذا ومتى وأين وكيف تنفذ الأعمال؟.

قالت سيدة الأعمال: إلا إذا كانت لديك رغبة في اكتساب جهل مطبق! فهمت الآن ما ترمى إليه، الأسلوب التوجيهى صالح كذلك لقليل الخبرة، ممن تعتقد بإمكانية الارشاد الذاتى لهم.

بالتأكيد – قال «مدير الدقيقة الواحدة»: يناسب الأسلوب التوجيهى من يملك المهارات، ولكنه يجهد أساليب الشركة: أولو ياتها – سياساتها – وكيفية إدارة أعمالها.

ولكن ألا يرفض الناس أحياناً التوجيه والرقابة الدقيقة؟ تساءلت سيدة الأعمال.

ليس في البداية عادة -رد المدير: عند بداية تعلمهم مهمة ما، فإن غالبية الناس يكونون عادة مبتدئين نشطين، إنهم يرحبون بأى مساعدة تسديها لهم، فهم يرغبون في أن يتقنوا أداء أعمالهم.

ولكن هل تظن حقيقة أن الناس يرغبون في إتقان عملهم؟ -تساءلت سيدة الأعمال: لقد صادفت أثناء عملي أناساً في شركات عديدة، يقضون معظم أوقاتهم في تلبية حوائجهم الشخصية بدلاً من إنجاز أعمالهم، وكان يبدو أنهم يعملون من أجل المال فقط، ولا يهمهم إذا ما كانت جهات عملهم ماضية في إنجاز أهدافها أم لا.

قال «مدير الدقيقة الواحدة»: أنت محقة. هناك العديد من الموظفين اللامبالين ممن يمضون أوقاتهم في انتظار مرتب آخر الشهر، لكنك لو عدت بذاكرتك إلى الوراء قليلاً، حين كان هؤلاء في بداية حياتهم الوظيفية، لرأيت الالتزام واضحاً من خلال عملهم، اعتقد أن الناس يفرطون في التزامهم الوظيفي، عندما يشعرون أنه لا جدوى من الاجتهاد في العمل.

تساءلت سيدة الأعمال: ماذا تقصد؟

فرد قائلاً: اعنى أن الأداء الجيد غالباً ما يمضى دون أن يلاحظ أو يكافأ فاعله. عندما يجد الموظف في عمله فانه لا يجد ثناء من مديره، وعندما يخطئ فالويل له.

قالت سيدة الأعمال مبتسمة: نعم، إنها تلك الطريقة العقيمة في الإدارة، والتي سمعت من موظفيك أنك تكثر من ترديدها.

فقال: إننى ألقبها بإدارة نورس البحر، إن المديرين من هذا النوع يهبطون على موظفيهم فجأة، و يحدثون كثيراً من اللغظ والضجة، ثم يرحلون بسرعة.

وضحكا سوياً فقد أدركا مصداقية ذلك.

ثم قال: إذن فطريقة إدارة المديرين لعديمى الخبرة، هي ما يجعلهم يتخلون عن التزامهم.

فقالت: عندما يفقد الموظف التزامه، فإن التوجيه وحده لا يكون كافياً، و يتحتم عندئذ منحه كثيراً من المساندة والتشجيع. أنت تتحدث الآن عن أسلوب التدريب، اليس كذلك؟

فقال: أجل يكون أسلوب التدريب في أحسن حالات استخدامه عندما يصاب الموظف بخيبة الأمل.

خيبة الأمل؟ - أعادت سيدة الأعمال ذات الكلمات.

قال «مدير الدقيقة الواحدة»: ألم تلاحظى أن الناس عندما يشجعون في أداء مهمة ما، فإنهم يجدونها أصعب مما اعتقدوا، وعندها يبدأون في فقدان الرغبة والاهتمام، وربما فقدوا الالتزام بها لأنهم يعتقدون أن المردود غير مكافئ لجسامة المهمة. وربما لأنهم لا يتلقون التوجيه الذى يحتاجون إليه، بل إنهم فى حقيقة الأمر يتلقون سيلا من الانتقاد، وربما كان التطور بطيئاً أو معدوماً لدرجة تفقدهم الثقة بقدرتهم على أداء المهام، عندما يحدث كل ذلك يقعون فريسة الاعتقاد الخاطيء بسهولة الأمر، وعندما يزول الحماس المبدئى، فإن أفضل ما يمكن تطبيقه هو أسلوب التدريب الذى يكثف من التوجيه والمساندة.

قالت: إذن أنت ترغب فى التوجيه، لأنهم لا يزالون بحاجة لبناء المهارات؟

فرد بقوله: نعم، لكن عليك الاصفاء لاهتماماتهم كثيرا، وعليك أن تؤمى المسار وتثنى على التطور الحاصل، كما وأن عليك إشراكهم فى صياغة القرارات بقدر استطاعتك لأنك بهذه الطريقة تتمكنين من إعادة بناء التزامهم المهنى.

قالت: لقد جعلت الأمر يبدو كما لو إن كل شخص يصاب بخيبة أمل، فى مرحلة ما عندما يتولى عملا أو مشروعاً جديداً.

بعض الناس أكثر من غيرهم - قال المدير: يعتمد ذلك على مقدار الثناء الذى يكيه المدير لهم، وعلى مدى تواجد المدير كذلك، ولكن يبدو أننى قد استبقت نفسى.

قالت: هذا ممتع، إذن فالأسلوب القيادى التوجيهى يتناسب أكثر مع المبتدئين المتحمسين فيما يناسب أسلوب التدريب المبتدئين الذين أصيبوا بخيبة أمل.

نعم، قالها «مدير الدقيقة الواحدة» قبل أن يسأل: لكن، أى نوع من الناس فى اعتقادك يكرهون التوجيه والتدريب؟

فقالت: ذوو الخبرة، فهؤلاء يحبذون فى الغالب أسلوب الإدارة بالمشاركة.

قال: نعم، يجب ذوو الخبرة أن يصغى إليهم وأن يقدم لهم المساندة. اعتقد أنك تحدثت إلى «كاش مورو» إنها أكثر تجاوبا مع الأسلوب المساند لأنه - رغم كونها ذات خبرة وكفاءة - فإنها أحيانا مشاركة مترددة، فعندما أعهد إليها بمشروع ما فإنها تقدم لى أفكارا شتى، لكنها تصر على أن تجرب تلك الأفكار معنى أولا. إنها ترغب فى مشاركتى فى صنع القرار، لكن اقتناعها

بأفكارها يكون أحيانا أقل من اقتناعي أنا بأفكارها؛ إنها تحتاج إلى التقدير وهو ما يؤمنه «الأسلوب المساند» ومع ذلك، فإن الأسلوب المساند ليس أسلوباً جيداً على إطلاقه.

مثلاً؟ تساءلت سيدة الأعمال .

مرت علينا حالة تقليدية مع صديق حميم لنا - قال المدير : كانت حياته الزوجية تمر ببعض الصعوبات ، كان وزوجته يعيشان في حالة دائمة من الاحباط، وأخيراً أقنعناهما بالتوجه إلى مستشار بشئون الزواج ، بعدها استرحنا معتقدين أننا عملنا ما علينا .

الم يكن ذلك ما فعلتم؟ تساءلت سيدة الأعمال .

كلا - تابع المدير : لم نسألها أى نوع من المستشارين سيختاران؛ لقد اتجها إلى مستشار مساند غير توجيهي .

حسناً، ثم ماذا حدث بعد ذلك؟ - كانت سيدة الأعمال تريد أن تعرف .

لقد دفعا إليه عشرين جنيهاً في الساعة - قال «مدير الدقيقة الواحدة» : فيما استمرا في الصراخ والزعميق، وخلال محادثتهما تلك لم يملك المستشار سوى أن يفرك لحيته ويقول: هم م م... إننى أستشعر غضباً هنا. لقد أتعا معه ثلاث جلسات ثم انفصلا .

إذن أنت تقترح أن ما كانا بحاجة إليه هو مستشار توجيهي جيد - قالت سيدة الأعمال ، ثم أضافت : مستشار يخبرهما ما الذى يجب عليهما عمله بدقة لإدارة دفة زواجهما إلى الناحية الصحيحة؛ لكنى متأكدة أن المستشار الذى ذهبا إليه كان فعالاً مع غيرهما من الأزواج .

قال مدير الدقيقة الواحدة» : هذا صحيح، كان فعالاً مع غيرهما من الأزواج الذين كان باستطاعتهم حل مشاكلهم بأنفسهم؛ أزواج كانوا في حاجة إلى من يصغى إليهم ويساندهم أثناء حل مشاكلهم .

بيدو أنك الآن مقتنعة بأنه لا يوجد ما يسمى بأسلوب القيادة الأفضل .

بدأت تفهمنى - قالت سيدة الأعمال مبتسمة؛ ولكن ماذا عن التفويض؟ أين محله من الاعراب؟ .

إن التفويض يناسب من يمتازون بكونهم قمة في الأداء، أولئك الذين يتحلون بالكفاءة والالتزام. لذا فانهم لا يكونون عادة بحاجة إلى كثير من التوجيه، كما أن لهم القدرة على تأمين دعمهم الخاص - قال «مدير الدقيقة الواحدة» .

فتساءلت قائلة: تعنى أنهم يكيلون المدح لأنفسهم؟

هم يفعلون ذلك في حالات عديدة -رد «مدير الدقيقة الواحدة»: فعندما تذهيبين لرؤيتهم فانهم غالباً ما يأخذونك في «رحلات ثناء» مبيينين ما قاموا به وموظفيهم من صنيع حسن، إن من يتحلون بكونهم في قمة الأداء ليسوا في حاجة إلى كثير من التوجيه والثناء، ما داموا على علم بما يقومون به. لقد سمعت بالأمس قصة تبين أهمية التفويض.

وما تلك القصة؟ -سألته سيده الأعمال .

ظننت أنك لن تسألني هذا السؤال أبدا -ثم أردف «مدير الدقيقة الواحدة» - ذات يوم سألت طفلة والدتها: ماما، لماذا يجلب أبى معه الكثير من الأوراق من العمل ليلاً؟

لأنه لا يجد الوقت الكافي لانهاؤها في مقر عمله -ردت الأم.

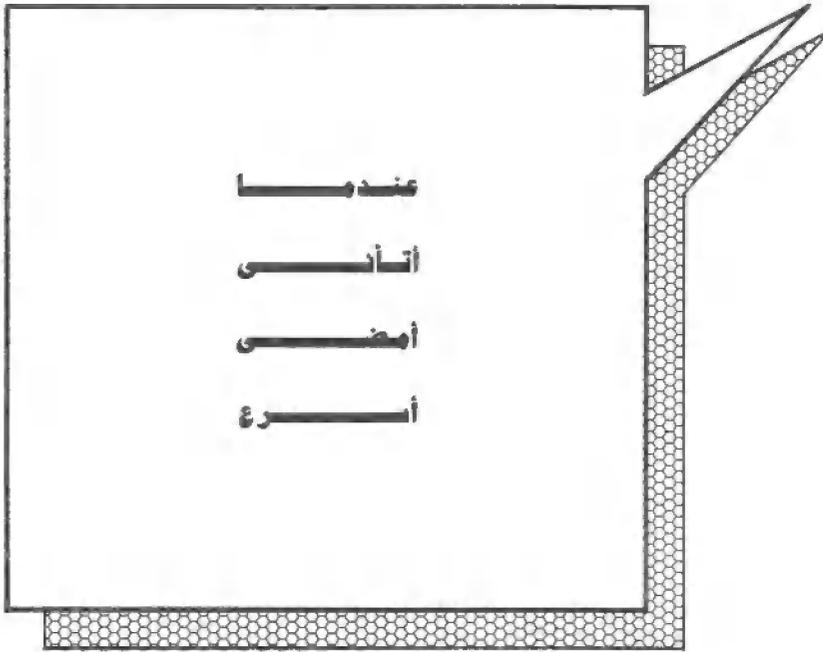
فتساءلت الطفلة ببراءة قائلة: فلماذا إذن لا يضعونه في مجموعة عمل أبطأ؟!



فكر قبل أن تتصرف

هذه قصة عظيمة - قالت سيدة الأعمال ضاحكة: لو كانت تلك الطفلة الصغيرة على دراية بـ «القيادة الموقفية» لتساءلت: لم لم يقم والدها بمزيد من التفويض؟ ثم أضافت: أعتقد أنني الآن مقتنعة بأنه لا توجد طريقة مثلى للتأثير في الآخرين، على أنني بحاجة إلى معلومات تمكنني من معرفة الحالات الملائمة لكل أسلوب من أساليب القيادة. لقد أوحيت لي ببعض الأفكار البناءة، على أنني أخشى أن أمثلتك تعتمد على مقدرتي على تقرير ما إذا كان طاقم موظفي يتحلون بمهارات وخبرات العمل المسند إليهم، وإحساسى حول ما إذا كانوا يرغبون في أو يعتقدون بمقدرتهم على أداء العمل.

إن هذه المهارة في تشخيص الحالة قبل القيام بأى إجراء: هي المفتاح لأن يصبح المرء «قائداً موقفياً». قال «مدير الدقيقة الواحدة» موافقاً: ومع ذلك فإنه ليست لدى معظم المديرين الرغبة في التوقف لدقيقة واحدة لمحاولة تقرير ما يجب عمله قبل التصرف: إنهم يمضون فيما هم فيه فحسب، ثم قال مشيراً إلى لوحة موضوعة على الجدار: ولهذا احتفظ بتلك المذكرة، إنها تقول:



تساءلت سيدة الأعمال: إذن فعلى أن أفكر قبل أن أتصرف.

فقال: وهذا جملة ما يعنيه التشخيص، لماذا لا تتحدثين إلى «أليس مارشال»؟ وهى من الأشخاص المهمين لدى، كى تطورى مهاراتك التشخيصية.

قالت: ذاك سيكون رائعاً، ولكن دعنى أراجع مذكراتى معك، كى أتأكد من أننى ملمة بجميع نواحي المرونة.

فقال: فكرة جيدة - بينما كانت سيدة الأعمال تريح مذكراتها.



مراجعة للمرونة

إن أسلوب القيادة هو كيفية تصرفك عندما تحاول التأثير في أداء شخص ما. كما أنه مزيج من السلوكيات التوجيهية والمساندة.

– السلوك التوجيهي: ويشمل:
إخبار الآخرين جلياً بما يجب عمله. وكيف وأين ومتى يكون ذلك، ثم الاشراف على أدائهم بعد ذلك بدقة.

– السلوك المساند: ويشمل:
الاصغاء إلى الناس. تأمين المساندة والتشجيع لما يقومون به من جهود ثم يأتي بعد ذلك تسهيل اشتراكهم في حل المشكلات وصنع القرارات.

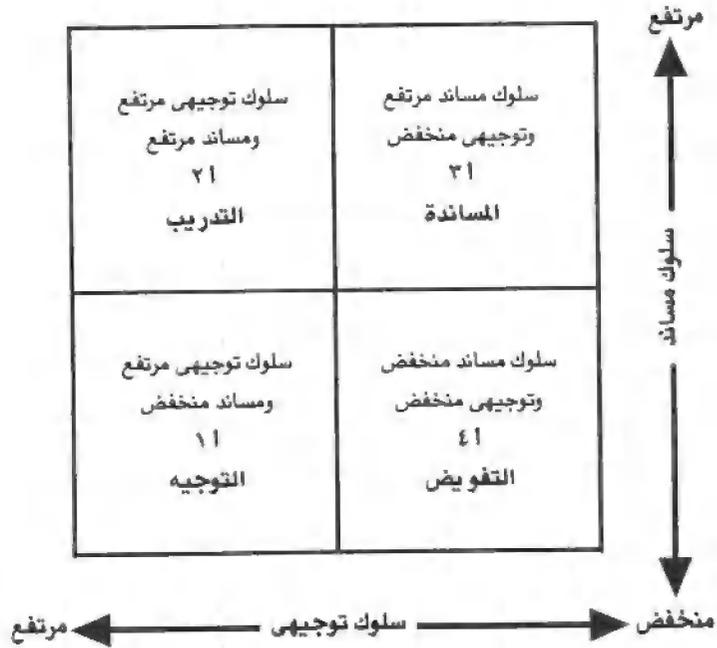
هناك أربعة أساليب قيادية: التوجيه – والتدريب – والمساندة – والتفويض. على أنه ليس هناك أسلوب قيادي أمثل.



خلاصة عن الأساليب الأربعة للقيادة

بينما كان مدير الدقيقة الواحدة يقرأ ملاحظات سيده الأعمال ابتسم، ثم قال: أنت الآن جاهزة لأليس، ولكن قبل أن أهاثها دعيني أعطيك هذه الخلاصة عن الأساليب الأربعة الأساسية للقيادة.

وحيثما كانت سيده الأعمال تتفحص الشكل البياني، قام مدير الدقيقة الواحدة بالاتصال هاتفياً بالسيدة «أليس مارشال».



تخصيص مستوى التطور

كانت «اليس مارشال» تنتظر خارج مكتبها لتحية سيدة الأعمال لدى وصولها.

إذن، فهل أنت تريد العمل على تنمية مهاراتك التشخيصية؟ – تساءلت باسمه.

أود ذلك بالتأكيد – ردت سيدة الأعمال. ثم أضافت: إننى أشعر بأهمية المرونة، ولكن الجهل بمعرفة توقيت استعمال أساليب القيادة مع الشخص المناسب لها، قد يجر إلى مصاعب جملة.

نعم قد يحدث ذلك – قالت «مارشال»: لقد عملنا مرة مع مدير يتحلى بكثير من المرونة، وكان بإمكانه تطبيق الأساليب الأربعة للقيادة، على أنه كان يطبق الأسلوب غير المناسب مع الشخص غير المناسب وفي الوقت غير المناسب.

حقاً؟ – تساءلت سيدة الأعمال.

أجل – ردت السيدة «مارشال»: لقد كان يخبر أفضل موظفيه بما يجب عمله، لأنه كان على دراية بأن عمله كان يعتمد عليهم، لكنهم كانوا يرفضون ذلك لأنهم كانوا يعلمون ما يتوجب عليهم عمله. أما بالنسبة لموظفيه من ذوى الأداء المتواضع، فلم يكن يكن لهم أى احترام، لذا فقد أهملهم، ولأنهم كانوا لا يعرفون كيف يتصرفون فكانت النتيجة أن تركهم للتخبط والتيه.

قالت سيدة الأعمال: من مقالك هذا الذى سقته، يعترينى شعور بأن أحد العوامل الواجب تشخيصها قبيل تطبيق أسلوب قيادى معين، هو أداء الشخص فى الماضى.

بالتأكيد – ردت «مارشال»: وعند اختيارك للأداء يتوجب عليك توجيه أنظارك إلى اثنين من المعوقات التى تحدد أداء وإنجازات المرء: الكفاءة والالتزام. بمعنى آخر أن أى موظف لا يبذل فى عمله أثناء غيابك، قد يكون ممن يعانون من مشكلة تتعلق بالكفاءة أو الالتزام أو كليهما.

وكيف تعرفين ما إذا كان الشخص كفوفاً؟ – تساءلت سيدة الأعمال.

إن الكفاءة هي وظيفة تتعلق بالمعرفة والمهارات وهذه تأتي عن طريق الدراسة والتدريب و/ أو الخبرة - قالت السيدة «مارشال».

تساءلت سيدة الأعمال قائلة: أليست الكفاءة مرادفة للقدرة؟.

ليس تماماً - ردت «مارشال»: غالباً ما يستخدم الناس كلمة المقدرة للدلالة على الاستعداد، إنهم يتحدثون عن المقدرة «الطبيعية» في وصفهم للأشخاص الذين يمتازون بالمقدرة على اكتساب مهارات معينة بسهولة، ومن ناحية أخرى: فإنه بالإمكان تطوير الكفاءة بالتوجيه والمساندة المناسبين، إنها لا تولد معك بل تكتسب بالتعلم.

فسألته سيدة الأعمال: إذن، كيف تقرر إن التزام الشخص؟.

الالتزام هو مزيج من الثقة والحافز، فأما الثقة فهي مقياس يقين الإنسان بذاته وشعوره بقدرته على الإبداع في عمله دون إشراف، في حين أن الحافز هو مقدار حماس واهتمام المرء للقيام بعمل ما على الوجه الحسن.

هل يمكن أن يتحلى الشخص بالكفاءة والثقة تجاه إنجاز عمل ما، دون أن يكون لديه اهتمام به؟ - تساءلت سيدة الأعمال.

ردت السيدة «مارشال» قائلة: أجل، يفقد بعض الناس الحافز أحياناً، عندما يدركون أن الأمر أصعب مما يظنون: أو لدى إحساسهم بأن ما يبذلونه من جهد لا يقابل بالتقدير، وأحياناً يصابون بالملل فيقررون أن العمل لا يستحق ما يبذل من أجله من جهد.

فسألته سيدة الأعمال: يخيل إلى أن الناس قد يجمعون أحياناً بين الكفاءة والالتزام، أليس كذلك؟.

ملاحظة جيدة - قالت «مارشال»: في الواقع، إن هناك أربع تركيبات من الكفاءة والالتزام تصنع ما يعرف بـ«مستوى التطور». وأخذت «مارشال» ورقة وقلماً ورسمت الجدول التالي.

فيما كانت مديرة الأعمال ترقب الجدول، لاحظت أن السيدة «مارشال» والتي أسمته (مستوى التطور) قد قسمته إلى أربعة أقسام: ت ١، ت ٢، ت ٣، وت ٤.

مستويات التطور الأربعة

هي

قدرة عالية *	قدرة عالية *	بعض القدرة *	قدرة منخفضة *
التزام عال	التزام متذبذب	التزام منخفض	التزام عال
ت ٤	ت ٣	ت ٢	ت ١

يتطور ← متطور

قالت سيدة الأعمال : بعد كل ما أجرته من نقاش تولدت لدى قناعة بأنه يجب أن يكون هناك تباين، في مراعاة فئات التطور المختلفة للموظفين.

فردت السيدة «مارشال» : هذا صحيح، وذلك ما يعلى وجود تلك اللوحة المعلقة في أحد مكاتب «مدير الدقيقة الواحدة»، والتي يمكن أن يكون بصرى قد أخطأها. تلك اللوحة التي تقول :

لكل مقام مقال

قالت سيدة الأعمال : يخيلى إلى أن أولئك الذين يمتازون بالقدرة على العمل باستقلالية ودون إشراف، هم المدرجون ضمن مستويات التطور (ت ٣) و (ت ٤).

قالت السيدة «مارشال» : بالتأكيد، عندما يصلون إلى تلك المرحلة، فإنهم يكونون قد حازوا المعرفة والمهارات اللازمة للأداء الراقى. إن الفرق بين (ت ٤) و (ت ٣) هو الالتزام. وإذا كانت المشكلة أزمة ثقة، فإن ما يحتاجه (ت ٣) هو المساندة والتشجيع والثناء. أما إذا كانت المشكلة هى الحفز، فإن على القائد الإصغاء وحل المعضلة. ويمتاز المصنف على (ت ٤) بالثقة ووجود الحافز الذاتى لديه، فهو أقل من غيره حاجة إلى الثناء والإطراء. إنهم «يضبطون أنفسهم متلبسين بسلامة الأداء!» لذا فإن حاجتهم إلى الإشراف - إن وجدت - ضئيلة.

ربما كان كل ما يحتاجون إليه هو معرفة الهدف - قالت سيدة الأعمال : إنى أحب ذلك النوع من الناس. لماذا ترغيبين أصلاً في توظيف من هم في مستويات التطور الأخرى؟

لأن الظفر بذوى الأداء الجيد صعب – قالت «مارشال»: إنهم لا ينمون على الشجر، وفي الحقيقة فإنه يتعين عليك في معظم الحالات تدريب الناس ليصبحوا من ذوى الأداء الجيد، وهذا يشمل المهارات التشخيصية الجيدة. إن من الأقوال المفضلة لدينا القول التالى :



قالت سيدة الأعمال : إذن فما تعنيه هو أن لكل منا مقدرة قابلة للتطوير؟.

هذا صحيح – أجابت «مارشال»: ليس هناك ما يعيب كون الشخص فى مستوى متواضع من التطور، لقد مررنا جميعاً بهذا التطور فى أدوار ومهام أسندت إلينا فى السابق، ويرجع كوننا «كمتبتدئين» نحتاج إلى المهارات التى تمكننا من الأداء بمستوى راق، على خصائص الكفاءة والالتزام، المرور بمراحل من النمو والتطور.

قالت سيدة الأعمال : يبدو من خلال رسمك البيانى أن الفرق بين كل من مستوى التطور (ت ١ وت ٢) هو الالتزام.

هذا صحيح – ردت «مارشال»: إنهما بحاجة إلى ميزة «الكفاءة» و يحتاجان تبعاً لذلك إلى الخبرة والمهارة اللازمة للعمل بامتياز دون إشراف على أن (ت ١) بحاجة إلى الحفز بخلاف (ت ٢). إن ميزة الالتزام العالى التى يتمتع بها (ت ١) تنبع من إحساس مبدئى بالاثارة والمتعة تجاه تعلم شيء جديد. ويمكن أن يتحلى (ت ١) بالكثير من الثقة بالنفس رغمًا عن أنه قد يكون خاطئاً. إن الناس يفقدون الكثير من الثقة والحافز لدى تطور مهاراتهم، لأنهم يبدأون فى إدراك الكم الهائل الذى يحتاجون إلى تعلمه قبل تمكنهم من العمل باقتدار. وهنا قد ينطبق المثل القائل :

كلما ازددت معرفة.. ازددت إدراكاً بجهلى!

و بالتدريب تبدأ الثقة لدى (ت ٢) فى الارتفاع ثانية حين يتلقى أو تتلقى جرعات إيجابية حول الأداء.



مطابقة أسلوب القيادة بمستوى التطور

فقلت سيدة الأعمال : يخيل إلى أن (ت ١) دون إشراف هو أخطر من (ت ٢).

ولماذا تقولين ذلك؟ - سألتها «أليس مارشال».

ردت سيدة الأعمال : لأنك إن فوضت إلى من يتحلّى بالحماس والثقة وتعوزه المقدرة والخبرة، فإنه سيتصرف باندفاع وجهل ويفشل بسبب اندفاعه، بينما تتردد الملائكة في الدخول.

نقطة جيدة - قالت «مارشال» : إن قمت بالتفويض إلى نمط (ت ٢) فإن هذا الشخص لن يتصرف دون توجيه منك، لأنه يفتقر إلى الثقة والدافع إلى المخاطرة، أما من يتحلّى بالثقة وتعوزه الكفاءة، فقد لا يكون على نفس مستوى الحذر.

قالت سيدة الأعمال : بدأت الآن أستشعر ما يناسب كل مستوى تطوري من أسلوب قيادي ومن كفاءة والتزام.

ولزيد من الايضاح والمضى قدماً - قالت «مارشال» مشيرة إلى جدول على مكتبها : انظري كيف تصور العلاقة بين مستويات التطور الأربعة وأنماط القيادة الأربعة والتي تطرق إليها «مدير الدفيقة الواحدة» حينما كان يناقش معك مسألة «المرونة».

ودرست سيدة الأعمال العلاقة الجدولة أمامها، ثم رفعت رأسها وقالت : هذه طريقة مفيدة جداً لتذكر العلاقة بين ال (ت) وال (أ). دعيني أرى إن كان بإمكانى أن أوجز ذلك :

١ - التوجيه (الأسلوب ١) : ويخص من يفتقرون إلى الكفاءة، رغم توافر الحماس والالتزام المهني لديهم (ت ١).

٢ - التدريب (الأسلوب ٢) : ويخص من يتحلون بالكفاءة دون الالتزام (ت ٢) إنهم بحاجة إلى التوجيه والإشراف لأنهم لا يزالون قليلي الخبرة - نسبياً - وهم كذلك بحاجة إلى العون والثناء لبناء الاعتزاز بالنفس، كما يحتاجون إلى إشراكهم في صنع القرارات لاستعادة التزامهم.

٣ - المساندة (الأسلوب ٣) : وهو خاص بأولئك الذين يمتلكون الكفاءة، و يفتقرون إلى الثقة والحافز (ت ٣) إنهم لا يحتاجون إلى كثير من التوجيه نظراً لما يتمتعون به من مهارات، لكن المساندة ضرورية لتقوية الثقة والحافز لديهم.

أساليب القيادة المناسبة لمستويات التطور المختلفة

أسلوب القيادة المناسب	مستوى التطور
١ أ التوجيه * بناء وتحكم وإشراف	ت ١ قدرة منخفضة * التزام عال
٢ أ التدريب * وجه وساند	ت ٢ بعض المقدرة * التزام منخفض
٣ أ المساندة * أثن واستمع وسهل	ت ٣ قدرة عالية * التزام متذبذب
٤ أ التفويض * أعط مسؤوليات اتخاذ القرارات اليومية	ت ٤ قدرة عالية * التزام عال

٤ - التفويض (الأسلوب ٤) : وهو خاص بمن يمتلكون الكفاءة والالتزام (ت ٤)، إنهم قادرون وعلى استعداد للعمل على إنجاز أى مشروع بأنفسهم، وبقدر ضئيل من الإشراف والمساندة.

عندما انتهت «البيس مارشال» من الإصغاء إلى موجز سيدة الأعمال، ابتسمت قائلة : إنك تتعلمين بسرعة. وهذا فحوى التشخيص، لقد سررت بمقاسمتك ما أعرفه عن التشخيص.

شكراً لاطرائك - قالت سيدة الأعمال : عندما أقرر نوعية أسلوب القيادة المستخدم مع شخص ما، فهل أستمر عليه مع نفس الشخص؟.

قالت «مارشال» : لماذا لا تعودين إلى «مدير الدقيقة الواحدة»، وتحدثين معه عن ذلك، لقد بدأت الآن تفكرين في تغيير أسلوب القيادة حينما يزداد التزام وكفاءة الشخص، وهو بالضبط ما يحاول المديرون هنا تطبيقه. وإلى جانب ذلك فإنه سيريك - خلال الحوار - كيف تستطيع الأسرار الثلاثة لإدارة الدقيقة الواحدة وهي :

- صياغة هدف الدقيقة الواحدة.

- ثناء الدقيقة الواحدة.

- عتاب الدقيقة الواحدة.

كيف تستطيع إحياء المفهوم الكامل «للقيادة الموقفية». إن «مدير الدقيقة الواحدة» يستمتع عادة بالقيام بذلك.

يسعدنى سماع ذلك - قالت سيدة الأعمال : الساعة الآن تشير إلى الخامسة، وسأحاول أن أقابله في الصباح، شكراً للمساعدة.

فردت السيدة «مارشال» قائلة : ذلك من دواعى سرورى.



القيادة الموقفية وإدارة الدقيقة الواحدة

عندما دخلت سيدة الأعمال صباح اليوم التالى إلى مكتب «مدير الدقيقة الواحدة» وجدته فى انتظارها. وحالما رآته بدأت فى التعبير عن انبهارها بما تعلمت.

فقال لها : جميل هذا الحماس المتقد فيك، ماذا لديك من أسئلة؟

قالت سيدة الأعمال : أخبرتنى «اليس مارشال» بأنك تستمتع بشرح العلاقة بين «إدارة الدقيقة الواحدة» و«القيادة الموقفية».

وكيف ترين توافقهما؟ - سألها «مدير الدقيقة الواحدة».

شكراً على أسلوب المساندة - ردت سيدة الأعمال مبتسمة : لكنى أظن أنى بحاجة إلى مزيد من التوجيه منك. على أن أنطباعى هو أن الاثنين يصحان أكثر فاعلية عند استعمالهما سوياً.

قال «مدير الدقيقة الواحدة» : أوافقك الرأى، لسن الآن دور صياغة «أهداف الدقيقة الواحدة» وذلك لما للأهداف المحددة من أهمية لدى الناس فى أى مستوى من مستويات التطور. لربما تركت «اليس مارشال» لديك انطباعاً بأن الناس على مستوى واحد من التطور، سواء أكان ذلك لدى (ت ١ ت ٢ ت ٣) أو (ت ٤) شاملاً جميع نواحي عملهم. على أن ذلك ليس صحيحاً. بل إن بعض الناس فى واقع الأمر هم أكثر من غيرهم تطوراً فى بعض النواحي. إن بإمكانهم أن يؤدوا أعمالهم باستقلالية ودون إشراف فى بعض المهام، لكنهم يكونون فى حاجة إلى كثير من التوجيه والمساندة فى مهام أخرى، لذا فإنه يتعين عليك تقدير مستوى التطور لكل هدف أو عمل معين. ليس بإمكانك تقرير كفاءة والتزام الشخص بشكل عام، ولكن يمكنك تقرير مستوى التطور لديه أو لديها لانجاز وتحقيق هدف محدد.

قالت سيدة الأعمال فى دهشة، مسترجعة حديثها مع «جون دالابا» : أتعنى أن الناس يتفاوتون فى مستويات التطور طبقاً لنوع العمل المسند إليهم؟



التعامل المختلف مع الأشخاص المتباينين

تماماً - قال «مدير الدقيقة الواحدة»: حالما تتفقين مع أحد مرؤوسيك على ثلاثة أو خمسة أهداف، فإنه قد يتعين عليك كمديرة لذلك الشخص أن تستخدمى أنماطاً قيادية مختلفة للإشراف على أدائه أو أدائها خلال عملية إنجاز هذه الأهداف المختلفة. وأسوق مثالا لذلك: لنفترض أن مهندساً يتصف بالكفاءة والثقة حيال النواحي الفنية في عمله، ولكنه غير قادر بنفس تلك الدرجة من التطور عندما يتعلق الأمر بالميزانية، فإنه من المناسب جداً لك كمديرة له أن تزوديه بقليل من التوجيه أو المساندة (أ ٤ - التفويض) حول المشاكل الفنية وأن تزوديه بالكثير من التوجيه والإشراف الدقيق حيال مسألة الميزانية (أ ١ - التوجيه أو ٢١ التدريب).

قالت سيدة الأعمال: هذا مدهش، هذا ما كنت تفعله مع «جون دالابا»، اليس كذلك؟

رد «مدير الدقيقة الواحدة»: أنت على حق.

قالت سيدة الأعمال: إذن فأنت كمدير موقفى؛ لست مطالباً بتطبيق المثل القائل «لكل مقام مقال» مع الأشخاص المختلفين، بل إنه يجب استخدامه مع الشخص ذاته اعتماداً على نوعية المهمة.

صحيح جداً - قال «مدير الدقيقة الواحدة»: ودعيني أعطيك مثلاً حياً هو ابني «توم»، منذ سنوات وعندما كان في العاشرة من عمره، أبلغنا بأنه كان متقدماً على فصله في القراءة بستتين إلى ثلاث، في حين كان متأخراً عنهم بالنسبة نفسها في الرياضيات. وعندما أدركت ذلك ذهبت لمقابلة أحد مدرسيه.

أحد مدرسيه؟ - تساءلت سيدة الأعمال.

لقد كان «توم» منتظماً فيما يسمى «بالمدرسة المفتوحة» - قال «مدير الدقيقة الواحدة»: وكان فصله يحوى مئة وعشرة طلاب يشرف عليهم في ساحة واسعة خمسة أو ستة مدرسين. وعندما ذهبت للقاء المدرسين قلت لهم: كيف تختلف طريقتكم في تدريس «توم» مهارة القراءة عنها في تدريس الرياضيات؟

وسالونى: ماذا تقصد؟

فقلت : ماذا تفعلون خلال درس القراءة؟.

قالوا : أترى تلك الملفات على الجدار البعيد؟ إن لكل طفل ملف القراءة الخاص به، وعندما يحين درس القراءة، يأخذ كل منهم ملفه و يعود إلى مقعده ثم يبدأون في القراءة من حيث توقفوا، وإذا ما اعترضهم أى صعوبة فانهم يرفعون أيديهم فيبادر أحدنا بالمساندة.

سألها «مدير الدقيقة الواحدة» : ماهو في اعتقادك الأسلوب القيادى الذى كانوا يتبعونه مع «توم» في القراءة؟.

التفويض - ردت سيدة الأعمال : لقد كان يأخذ ملفه الخاص و يقرر زمن احتياجه للمساندة.

سألها المدير : وما هو - في اعتقادك - مستوى التطور الذى كان في القراءة؟.

أجابت سيدة الأعمال : (ت ٤) حسبما أظن.

قال «مدير الدقيقة الواحدة» : بالضبط، لقد كان «توم» مغرمًا بالقراءة فأجاد فيها، ولذا فقد ناسبه أسلوب التفويض.

ثم قلت للمدرسين : ماذا تفعلون في درس الرياضيات؟ فأجابوا : أترى تلك الملفات المعلقة على الجدار؟ إن لكل طفل ملف الرياضيات الخاص به، وعندما يحين موعد درس الرياضيات، يأخذ كل منهم ملفه و يبدأ في الحل من حيث توقف. فإذا ما واجهت أحداً منهم صعوبة، رفع يده فيخف إليه أحدنا للمساندة.

وكيف تسير الأمور مع «توم» أثناء درس الرياضيات؟ - سألت المدرسين.

قالوا : الأمر مريع، إننا قلقون عليه حقاً.

فقلت لهم : يجب أن تكونوا كذلك، إننى مستاء من طريقة معالجتكم لمشكلة «توم» مع الرياضيات. ألم يخبركم أحد قط أثناء مرحلة التدريب أنكم تحتاجون إلى اللجوء إلى أساليب تدريس مختلفة، مع الطالب نفسه خلال دراسته لمواضيع مختلفة؟ - إلى أى أسلوب تترين أنهم جنحوا مع «توم» في درس الرياضيات؟.

ردت سيدة الأعمال : التفويض .

سألها «مدير الدقيقة الواحدة» : وفي أى مستوى تطورى كان فيما يختص بالرياضيات ؟.

قالت سيدة الأعمال : فى مستوى أدنى بكثير، حسبما أظن .

هذا صحيح - قال «مدير الدقيقة الواحدة» : لقد كان فى (ت ٢) ، لقد كره الرياضيات ، لأنه لم يكن جيداً فيها ، ولذا فإن أسلوب التفويض لم يناسبه . لقد كان أسلوبياً «إهمالياً» أكثر من كونه تفويضياً . وسألتهم بعد ذلك : من منكم يشتهر بكونه أكثر المدرسين تقليدياً ؟ ابتسمت مدرسة .. بدت لى كبيرة فى السن . كان اسمها «ماكبرايد» ، وقد مرت عليها ثلاثون سنة فى التدريس قبل أن تتحول مدرستها (وأنا هنا أنقل عنها حرفياً) إلى هذا النظام المجنون المسمى بنظام «المدرسة المفتوحة» . وأذكر أننى مررت بفصل السيدة «ماكبرايد» مرة الساعة الثانية عشرة والربع حينما كانت فى مدرسة ابتدائية صغيرة ليس بها صالة للطعام . كان الباب مفتوحاً وجلس ثلاثون طفلاً فى العاشرة من أعمارهم يتناولون غداءهم بهدوء فى حين كانت السيدة «ماكبرايد» تسمع أحياناً لـ «بيتهوفن» عبر مسجل كان معها .

قالت سيدة الأعمال : لا بد وأن ذلك كان تعريفاً جديداً للضبط فى نظرك ؟.

بالتأكيد - رد المدير مبتسماً : لقد كانت السيدة «ماكبرايد» مثالا جميلاً لأسلوب القيادة التوجيهى . عبر القاعة كان هناك فصل آخر .. لقد كان الباب مغلقاً ، ولكن من نافذة صغيرة كانت على الباب نظرت فرأيت ما يشبه حديقة الحيوان ، لقد كان الأطفال يعدون فى كل مكان .. على الكراسى وعلى الطاولة والمقاعد ، أما السيدة «جونز» مدرسة الفصل - وهى إنسانة رائعة حقاً - فقد كانت منهكمة فى احتضان الأطفال وتقبيلمهم والرقص معهم ، لقد بدا المكان جذاباً .. ياله من تناقض !.

سألها «مدير الدقيقة الواحدة» : هل تعتقد أن السيدة «جونز» تصلح لأن تكون مدرسة جيدة لـ «توم» ؟.

قالت سيدة الأعمال : نعم . ولماذا ؟.

لأنه لا يحتاج إلى مدرسة قراءة - ردت باسمه .

هذا صحيح – قال المدير : عندما تدرकिन ما يتحتم عليك عمله ، فانك لا تكونين بحاجة إلى مدير .

قالت سيدة الأعمال مبتسمة : ولكن إذا كان لابد منه ، فمن سيعارض وجود شخص لطيف ودود كالسيدة «جونز»؟ .

قال «مدير الدقيقة الواحدة» : لقد قلت للسيدة «ماكبرايد» إن الأمور لا تسير كما ينبغي مع «توم» في مجال الرياضيات ، فهل بإمكانك إصلاح الوضع؟ .

ردت السيدة ماكبرايد : بالتأكيد .

فاستفسرت : وكيف ستفعلين ذلك؟ .

لوانه كان لدى منذ البداية ، لكان الأمر أسهل بكثير – ردت السيدة «ماكبرايد» : أعتقد أنه يعانى من الاحباط الآن ، لأن الأمر قد بدا له أصعب مما توقع ، ولذا فعندما يحين موعد الرياضيات ، فانى أتجه إليه وأقول له : حان وقت الرياضيات يا «توم» فلنذهب إلى حيث يوجد ملفك ولتجلبه إلى هنا – على أنى لا أظن أنه يحضر ملفه هو ، بل إنه يجلب أحد ملفات زملائه الغائبين ليعبث بها فقط – عند ذلك أعيده إلى مقعده وأقول له : «توم» أريدك أن تحل المسائل ١ – ٢ وسأعود بعد خمس أو عشر دقائق لمناقشة حلولك . إذا ما عملنا ذلك سوياً ، فأنا متأكد من أنك ستتحسن في مادة الرياضيات .

وقلت لها : أعتقد أن ذلك هو ما يحتاج إليه ، فلا تكفلي بمادة الرياضيات لديه من فضلك؟ – وقد فعلت . قال ذلك «مدير الدقيقة الواحدة» .

تساءلت سيدة الأعمال : وهل أجاد «توم» من خلال أسلوب السيدة «ماكبرايد» في التدريب؟ .

بالتأكيد – رد «مدير الدقيقة الواحدة» : وتساءل : ولكن أتظنين أنه قد استمتع بكل ذلك الاشراف والضبط؟ .

كلا – قالت سيدة الأعمال : وهذه هي النقطة التى أكره نقلها إلى دعاة الانسانية فى عالمنا هذا! .

لا يتعلم الناس المهارات بالحب وحده .

قالت سيدة الأعمال : ما تقصد قوله .. هو أنه إذا كان الشخص غير كفء لأداء عمل ما،
تعين على أحد أن يقوم بتوجيهه والإشراف عليه، وإذا كان مستوى الالتزام لديه ضعيفاً، فعلياً
كذلك أن نؤمن له المساندة والتشجيع.

لحسن الحظ، فإنه فيما يتعلق بوضع «توم» - قال «مدير الدقيقة الواحدة»: فإنه لم
يكن متبقياً على نهاية السنة الدراسية سوى أشهر ثلاثة.. أين تظنين كانت تكمن نقطة الضعف
لدى السيدة «ماكبرايد»؟.

قالت سيدة الأعمال : لقد كان في مقدورها تغيير أسلوبها من التوجيه إلى التدريب، لكنها
لم تكن قادرة أبداً على تغييره من التدريب إلى المساندة والتفويض، لقد كانت بارعة في البدء في
العمل، ولكن ما أن يبدأ الأولاد في اكتساب مهارات الرياضيات، فإنها لا تدع لهم مجالاً لتحمل
مسئولية التعلم ذاتياً.



تطوير الكفاءة والالتزام

إن المثال الذي طرحته عن «توم» لا يوضح فقط كون مستوى التطور مهمة أو هدفاً محدداً – تابعت سيدة الأعمال – بل إنه يبين كذلك أسلوب القيادة الذي يصلح لشخص ما في دقيقة من عمره قد لا يصلح له نفسه بعد ذلك.

قال «مدير الدقيقة الواحدة»: بالتأكيد، وخصوصاً عندما يتعلق الأمر بأسلوبى التوجيه والتدريب. إن مهمتك كمديرة يجب أن تتمثل في مضاعفة الكفاءة والثقة لدى موظفيك تدريجياً، كي تتمكنى من الشروع في تطبيق أساليب أقل استهلاكاً للوقت – المساندة والتفويض – مع استمرار الحصول على نتائج عالية النوعية.

تساءلت سيدة الأعمال: وكيف يحدث هذا التغيير في أسلوب القيادة؟

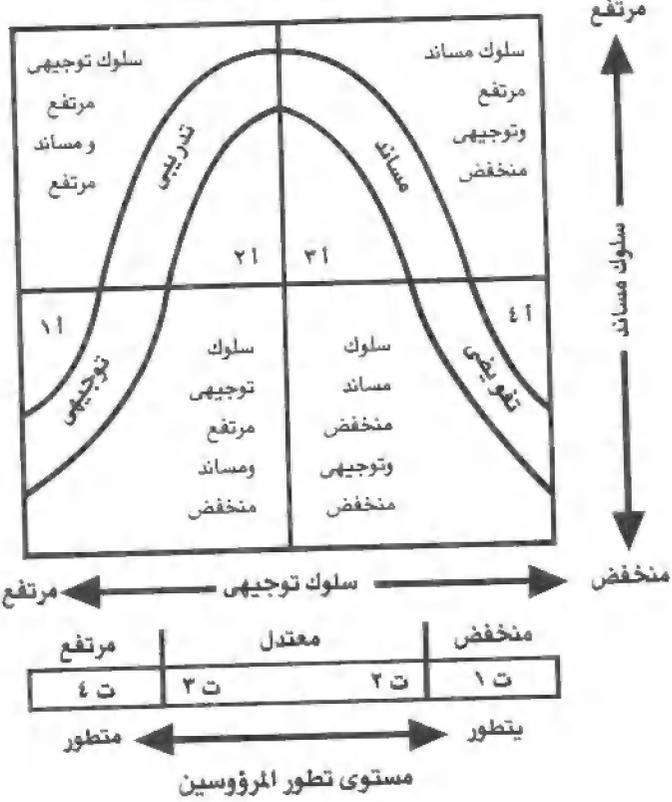
لنلق نظرة – أولاً، على نموذج «القيادة الموقفية» يوضح العلاقة بين مستوى التطور وأسلوب القيادة.

ودرست سيدة الأعمال النموذج بدقة، ثم رفعت رأسها وقالت: بما أن بإمكانك أن ترسم خطأ مستقيماً من (ت ١) إلى (١ أ) ومن (ت ٢) إلى (٢ أ) وكذا من (ت ٣) إلى (٣ أ) ومن (ت ٤) إلى (٤ أ)، فإن الانتقال من معرفة مستوى التطور عند شخص ما حيال مهمة ما، إلى أسلوب القيادة المناسب يبدو سهلاً بهذا النموذج.

بالتأكيد – قال «مدير الدقيقة الواحدة»: لكن دعيني أ طرح اقتراحاً آخر.. عند تقرير نوعية الأسلوب المستخدم مع أسلوب التطور.. عليك فقط أن تتذكرى أن على القادة أن يؤديوا ما يعجز عن أدائه من يقعون تحت إشرافهم في اللحظة ذاتها. وبما أن (ت ١) يمتاز بالالتزام دون الكفاءة، فإنه يتعين على القائد أن يؤمن له التوجيه (١ أ – التوجيه)، وبما أن (ت ٢) بحاجة إلى كل من الكفاءة والالتزام، وجب على القائد أن يؤمن له التوجيه والمساندة معاً (١ أ – التدريب) وبما أن (ت ٣) يمتاز بالكفاءة وتباين في خاصية الالتزام لديه، وجب على القائد تزويده بالمساعدة (٣ أ – المساندة). وبما أن (ت ٤) يمتاز بالجمع بين الكفاءة والالتزام، فإن القائد ليس مطالباً بتأمين أى من التوجيه أو المساندة (٤ أ – التفويض).

القيادة الموقفية (٢)

أساليب القيادة الأربعة



اقتراح مفيد حقاً - قالت سيدة الأعمال : ولكن، ماذا يعنيه ذاك الانحناء المار بين أساليب القيادة الأربعة ؟

قال «مدير الدقيقة الواحدة» : نلقبه بـ (انحناء الأداء)، ففيما ينتقل مستوى التطور من (ت ١ - ت ٤)، فإن هذا الخط المنحني يرينا كيفية انتقال أسلوب القيادة لدى المدير من (١ - التوجيه) إلى (٤١ - التفويض)، وذلك بزيادة في المساندة أولاً (٢١) ثم خفض في التوجيه (٣١) إلى أن يحدث في النهاية خفض في المساندة أيضاً (٤١) وعند مرحلة (ت ٤) يصبح بإمكان الشخص ممارسة عملية التوجيه والمساندة لعمله أكثر فأكثر. وأنه لمن عملية التغيير هذه في

أساليب القيادة ينبع السر الثاني من أسرار «قيادة الدقيقة الواحدة» ألا وهو «ثناء الدقيقة الواحدة» ودعيني أستعرض معك الخطوات الخمس التي يجب عليك اتباعها للرفع من طاقة الكفاءة والالتزام لدى الشخص .

قالت سيدة الأعمال : اراهن أن الخطوة «الأولى» هي إخبارهم بما يجب عمله !.

بالضبط -رد «مدير الدقيقة الواحدة» : أما الخطوة الثانية فهي أن تريحهم ما الذي ينبغي عمله لنمذجة السلوك. حالما يعرف الناس ما ينبغي عمله فانهم يحتاجون بعد ذلك لمعرفة شكل الأداء الجيد؛ إنهم يحتاجون إلى معرفة معايير الأداء .

سألته سيدة الأعمال : إذن فان هاتين الخطوتين - أن تخبر الناس وتريحهم - هما المفتاح لصياغة «أهداف الدقيقة الواحدة» - أليس كذلك؟ .

نعم -رد «مدير الدقيقة الواحدة» : كما أن شعار «ارهم وأخبرهم» هو أيضاً من السلوكيات التوجيهية .

قالت : فالتدريب إذن يبدأ ببعض السلوكيات التوجيهية .

أضاف المدير : بكل تأكيد، ثم قال «مدير الدقيقة الواحدة» : وعندما تتضح الأهداف والتوجيهات تأتي الخطوة الثالثة في سياق تطوير الكفاءة والالتزام، ألا وهي أن تدعيمهم يجربون .

تساءلت سيدة الأعمال : ولكنك لا ترغب في تحميلهم هذا الكم من المسؤولية بهذه السرعة - أليس كذلك؟ .

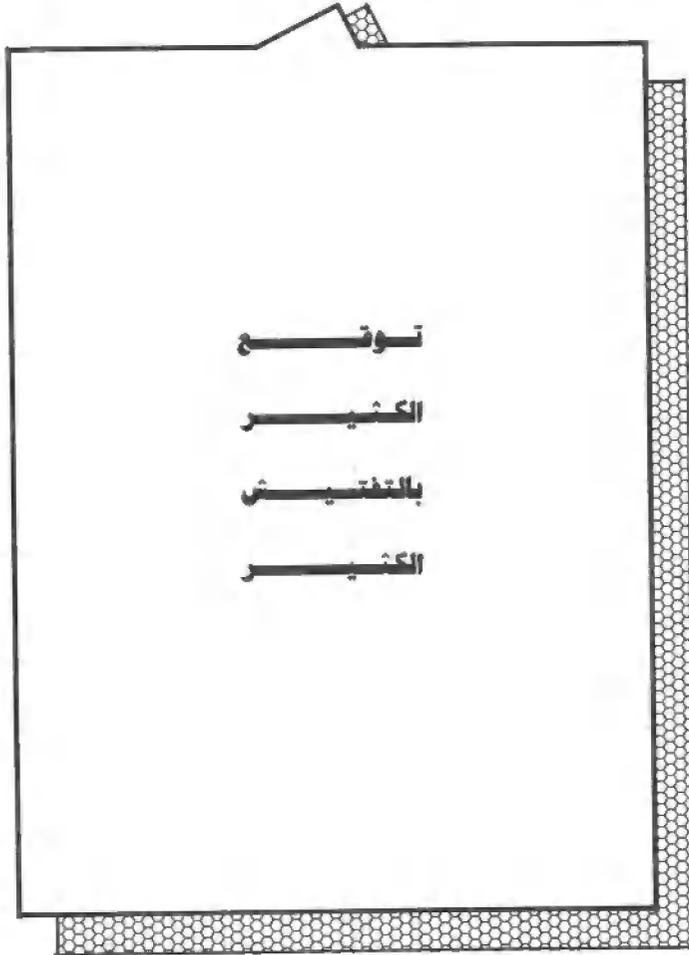
كلا - أجاب «مدير الدقيقة الواحدة» : يجب أن تكون المجازفة معقولة، وهو ما يقودنا إلى الخطوة الرابعة «ملاحظة الأداء» عند تطبيقك لأسلوب توجيهي، فانه يتعين عليك الاشراف على الأداء ومراقبته بدقة .

فقالت : يخيل إلى أن كثيراً من المديرين ينسون هذه الخطوة .

أنت محقة جداً في ذلك - قال «مدير الدقيقة الواحدة» : إن المديرين يوظفون الناس، ويخبرونهم عما يتوجب عليهم عمله، ثم يتركونهم متوقعين أداء جيداً . وبمعنى آخر؛ فانهم يقومون بعملية «تخلي» لا «تفويض» .

ما لم يكن من توظيفهم على قدر من الكفاءة والالتزام - قالت سيدة الأعمال : فانهم في الغالب يفشلون، أو إنهم - على أقل تقدير - لا يرتقون بالأداء إلى المستوى الذي يطمح إليه المدير، وعندما يحدث ذلك يقرر معظم المديرين - بدافع الاحباط - معرفة السبب الذي يعرقل مجرى العمل أو الاجادة فيه - ولذا فان الموظف يجد في تساؤلاتهم كثيراً من الظلم، إذا ما افترض أن المدير قد ترك له حرية التصرف، لأن الأمور كانت تسير كما ينبغي.

فأنت إذن ترين كيف يمكن أن يتسبب إغفال نقطة (الملاحظة) في حدوث كارثة جسيمة - قال «مدير الدقيقة الواحدة : ولهذا نردد هنا مقولة أن :

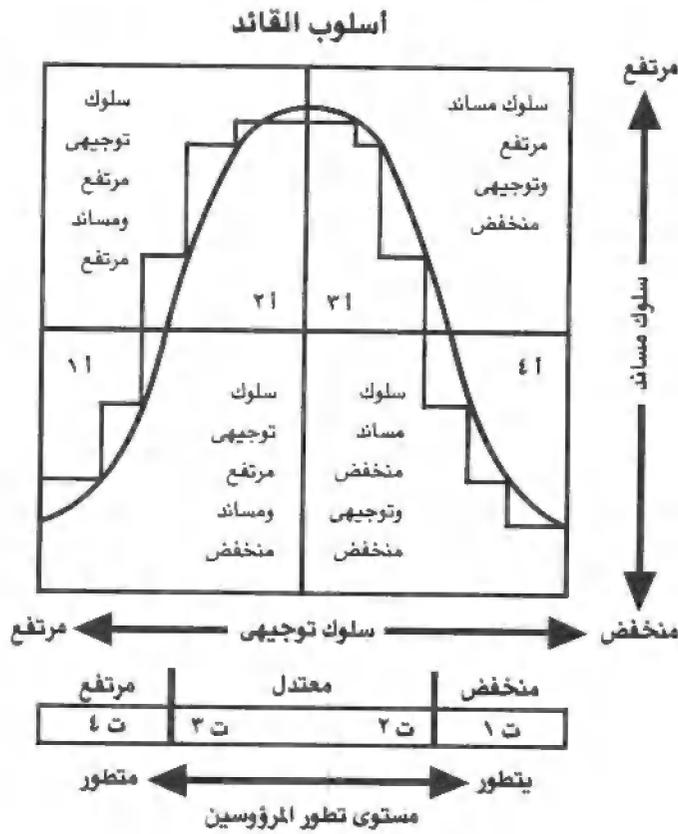


قالت سيدة الأعمال : لابد وأن التأكيد خلال ما تقوم به من فحص هو لضبط الآخرين متلبسين بالأداء الجيد لا الخاطئ.

قال «مدير الدقيقة الواحدة» : وهذا هو السبب في كون الخطوة الخامسة في سياق بناء الكفاءة والالتزام هو «مدح التقدم والثناء عليه».

قالت سيدة الأعمال : إذن فالثناء هو المفتاح في عملية مساعدة الناس على الانتقال من مستوى تطوري إلى آخر من (١) إلى (٢) ومن (٢) إلى (٣) حتى يمكن الاستغناء تدريجياً عن أى مساعدة خارجية يقدمها المدير.

دعيني أريك جدولاً يبين ما تقولينه تماماً؛ إنه يتناول كيفية تعديل المدير لسلوكه، مع التطور الحاصل في أداء الموظف - قال «مدير الدقيقة الواحدة» وهو ذاهب إلى مكتبه، وعندما رجع أعطى سيدة الأعمال ورقة تبين التالي :



قال «مدير الدقيقة الواحدة»: الخطوات أعلى الخط المنحنى توضح كيف يقلص المدير عملية التوجيه حين يجيد الموظف أداء عمله، في البداية يزوده بكثير من المساندة، لكنه يقلل من ذلك تدريجياً كما تترك الخطوات النازلة عبر خط الانحناء البياني.

كيف يتسنى للمدير التخفيض من عملية السلوك المساند؟ -تساءلت سيدة الأعمال: ومن أين يستمد الناس المساندة هنا؟.

قال «مدير الدقيقة الواحدة»: يستمدونها من ذاتهم أو رفاقهم. عندما يوظف المديرون أسلوب «التفويض» في القيادة -تساءلت سيدة الأعمال: فهل يعنى ذلك عدم منح من يشرفون عليه أى دعم أو توجيه؟.

كلمة «لا» هنا قاسية جداً وغاية في التطرف -قال «مدير الدقيقة الواحدة»: وحتى في استعمال أسلوب التفويض، فإنه يجب إعطاء بعض التوجيه والمساندة. على أن بعض الناس ممن يتمتعون بالكفاءة والثقة في أداء عملهم على أعلى المستويات (ت ٤) لا يقتصر عملهم -غالباً- على توجيه سلوكهم الذاتى، ولكنهم أيضاً قادرين على ضبط أنفسهم متلبسين بجودة الأداء، لأنهم قد تعلموا كيفية تقييم أدائهم ذاتياً.

سألته سيدة الأعمال: وهل خطتك كمدير هي تغيير نمطك القيادى مع الوقت من التوجيه إلى التدريب إلى المساندة فالتفويض مع تحسن الأداء؟.

فاجاب: نعم، قدر الامكان. على أنه إن لم يحصل هناك تقدم فيه، فإنه قد يتعين على مساندة وإعادة توجيه الموظف حتى يحصل التحسن. على أن هدفي هو تغيير نمط القيادى تدريجياً، حتى يصبح بإمكان موظفى إجادة ممارسة الأداء بشكل جيد بأنفسهم وبقليل من الاشراف والمساندة من قبلى. لقد أحسن «ماوتسى تونج» التعبير عن ذلك حين قال:

**عندما ينجز أفضل قائد عمله
يقول عاملوه:
نحن أنجزنا ذلك بأنفسنا.**

بعد حديثى معك ومع عدد من العاملين في شركتك - قالت سيدة الأعمال : سأضع ذلك الهدف نصب عيني كهدف لتعاملى مع موظفى - على أنه يبقى لدى سؤال واحد - ما الذى تفعله في البداية عندما يتضح لك أن أداء من تحاول تطو ير مستواه لا يرقى إلى مستوى الجودة، هل تستمر في الثناء عليه؟.

رد «مدير الدقيقة الواحدة» : كلا.

فسألته سيدة الأعمال : إذن، هل تتجاهل ضعف الأداء لديه؟.

رد «مدير الدقيقة الواحدة» : كلا، عند ذلك يتعين عليك العودة إلى مرحلة صياغة الأهداف فتقولين : لقد أخطأت وأعطيتك عملا لم تفهمه؛ لنعد ولنبدأ ثانية.

سألته سيدة الأعمال : أتعنى أنك ستقر له بأنك قد أخطأت، وتعود إلى توجيهه؟.

قال «مدير الدقيقة الواحدة» : بالتأكيد عندما تدر بين أحداً؛ فإن عليك إلى جانب عنصر الثناء، أن تجيدى الاعتراف بالخطأ.

قالت سيدة الأعمال : ما تحاول قوله إذن هو أنه إذا ما كان هناك اهتمام كاف، فسيكون هناك اعتراف بالخطأ وإعادة التوجيه. ولكن ماذا لو اضطرت إلى الاستمرار في توجيه المتدرب مرة تلو الأخرى، دون أن تلوح عليه أدنى بادرة للتحسن؟.

بعد مدة - قال «مدير الدقيقة الواحدة» : تناقش مع هذا الشخص قضية التخطيط لحياته المهنية والعودة للحياة العملية مرة أخرى.

هذا ممتع - قالت سيدة الأعمال باسمه : إذن فهناك أشخاص لا يمكن تدريبهم لأداء وظائف معينة.

رد «مدير الدقيقة الواحدة» : بالتأكيد.

قالت سيدة الأعمال : حسناً، أعتقد أنه قد بات بإمكانى الآن رؤية الموضع المناسب لثناء وصياغة «أهداف الدقيقة الواحدة» في عملية «القيادة الموقفية» حيث إن مستوى التطور ليس مفهوماً عالمياً؛ بل تتعلق بمهمة محددة، فإن هناك توافقاً بين صياغة أهداف الدقيقة الواحدة

وتحليلات مستوى التطور. وفي الوقت ذاته فإن فهم مستوى التطور لدى الفرد يساعد المديرين كثيراً في تنمية وتطوير مقاييس أداء أكثر معقولة، كما أن الثناء هو المفتاح لتطوير الموظفين، فعن طريق الثناء يمكن أن تغير نمطك القيادي من الأسلوب التوجيهي والتدريسي إلى أساليب المساندة والتفويض غير التوجيهية، ولكن أين مكان التوبيخ هنا؟.



الالتفاف حول مشاكل الأداء

تذكرى أنك تدخرين «العتاب» لحالات (ت ٤ وت ٢) وأحياناً (ت ٢) – قال «مدير الدقيقة الواحدة»: «لا ولئك المعروفين بالكفاءة والالتزام ثم تضائل أداءهم بعد ذلك وانحرف عن السبيل. إن التأنيب ليس أداة تدريب، ولكنه وسيلة للتعامل مع مشاكل الحوافز والميول. وتذكرى أنك إذا استخدمت التأنيب مع (ت ١) فإنهم سيفقدون الحافز العملي وسيتوقفون عن المحاولة، فعليك إذن استخدامه مع موظفيك ذوي الكفاءة ممن ينقصهم الاهتمام بالإنجاز.

أنت إذن تقول بأن «التأنيب» لا يعلم المهارات – قالت سيدة الأعمال: ولكنه فعال عند استخدامه لاعادة الأكفاء إلى الطريق السوى عندما يضعف وازعهم لانجاز عملهم.

هذا صحيح – قال «مدير الدقيقة الواحدة»، ولكن تذكرى هذا: قبل أن تؤنّب أحداً تأكدى من أن لديك الحقائق وأنه لا توجد أى ظروف مخففة لجبرية ضعف الأداء، لأن ضعف الأداء – أحياناً – قد يكون ناشئاً عن انخفاض فى الثقة، أو أن العمل كان أصعب من المتوقع. عندما يحدث ذلك فإنك لا تقومين بالتوبيخ، بل عليك بدلا من ذلك أن توفرى المساندة والتشجيع، وإن تطلب الأمر – فالتوجيه أيضاً.

قالت: يبدو لى أنك تفضل الانتقال من أسلوب التفويض مع موظف جيد الأداء، إلى أسلوب المساندة بأن تستمع وتجمع بيانات. وإذا لم تحقق أى نتيجة، تنتقل إلى أسلوب التدريب، الذى توفر فيه إشرافاً مباشراً على فترات متقاربة، قبل أن تنتقل إلى أسلوب التوجيه. هل ياترى تفضل دائماً الانتقال إلى الخلف عبر هذه الأساليب واحداً تلو الآخر؟

فرد بقوله: معظم الوقت، إلا أنه بعد حديثك مع الشخص وحصولك منه على بعض المعلومات الجديدة التى تفسر أداءه الضعيف، فإنك تستطيعين دائماً العودة إلى أسلوب التفويض دون أن تفقدى شيئاً من علاقتك معه، ولكنك إذا انتقلت من أسلوب التفويض إلى أسلوب التوجيه مباشرة، فإنك تكونين قد عدت إلى أسلوب القيادة القديم الذى يقول «دعهم وشأنهم» فإذا كان هناك سبب للأداء الردىء، فإنك تكونين قد وضعت نفسك فى موقف لا تحسدن عليه!



إدارة الدقيقة الواحدة والقيادة الموقفية (مراجعة)

قالت سيدة الأعمال : دعنى أحاول أن أخص كل هذا - وقامت بإطلاعها على ثلاث بطاقات دونتها من واقع ملاحظاتها :

الأهداف : ابدا الأداء بالشكل الصحيح واسمح للمدير أن يحلل كفاءة الشخص والتزامه (مستوى التطور) ليؤدى عمله بشكل جيد.

الثناء : شجع التحسن فى مستوى تطور الأفراد واسمح للمدير بتغيير أسلوبه فى القيادة بالتدرج من كثرة التوجيه إلى الإقلال منه وزيادة المساندة (التدريب والمساندة) إلى مستوى أقل من التوجيه ومستوى أقل من المساندة (التقوى يرض).

التوبيخ : يوقف الأداء الردىء، وربما يعنى أن على المدير أن ينتقل إلى الوراء تدريجياً من أسلوب أقل توجيهها وأقل مساندة (التقوى يرض) إلى أسلوب أكثر مساندة (مساند) أو أكثر توجيهها (التدريب والتوجيه).

الأسرار الثلاثة لإدارة الدقيقة الواحدة
تجعل القيادة الموقفية نموذجاً ديناميكياً.



المشاركة فيما عمله

وبعد أن قرأ البطاقات، قال «مدير الدقيقة الواحدة»: تلك خلاصة جيدة.

قالت : حسناً، بعد أن تعلمت ما يختص بالرونة والتشخيص، ماذا عن المهارة الثالثة لأصبح «قائدة موقفية».. التعاقد؟

فرد بقوله : إن التعاقد هام جداً لتمكين النظام برمته من العمل. ومن الاهتمامات التي مرت بنا مع أشخاص كانوا يتعلمون كيف يصبحون مديري موقف، إنهم كانوا يبدأون باستخدام المفاهيم دون إشعار أى شخص. افترضى على سبيل المثال، أنني حللت مستوى تطورك لمهمة محددة مثل (ت ٤) فكانت كفاءة وملتزمة. فحقيقة لن يلزمنى أن أقضى معك وقتاً طويلاً. قد أتوقف عن الحضور لرؤيتك، فما الذى ستعتقدينه بعد وقت قصير؟

أجابت : سأعتقد بأن هناك خطأ ما، وأنت لم تعد تهتم بى وسأشعر بأننى متجاهلة وغير مقدرة.

فقال «مدير الدقيقة الواحدة» : تماماً، وسيكون الأمر صحيحاً كذلك مع الأشخاص الموجودين على الطرف الآخر؛ الأشخاص عديمى الخبرة. افترضى أنني قررت أنهم بحاجة إلى زيادة من الأمر منى، وكنت متواجداً طول الوقت معهم أخبرهم ماذا ومتى وكيف ينجزون الأشياء، فلو استمررت فى عمل ذلك فماذا سيعتقدون بعد وقت قصير؟

قالت : من المحتمل أن يعتقدوا أنك تحاول اصطياد أخطائهم، وأنت لا تثق بهم.

قال «مدير الدقيقة الواحدة» : لو أن أحدهم صادفك فى البهو وقلت إنك لم تقابلينى منذ شهر فسيقول الشخص الآخر (لا عجب فى ذلك - فهو فى مكتبى طوال الوقت) ففى هذه الحالة تم إساءة تفسير ما كان من المفروض أن يكون تشخيصاً جيداً، وأسلوب قيادة مناسب بسبب أننى لم أبلغ أياً منهما بسبب تصرفى بتلك الطريقة كشخص ذى خبرة ومقدرة، ستعتقدين أنك فعلت شيئاً خاطئاً، وسيعتقد الشخص قليل الخبرة أننى لم أثق به. افترضى أنني جلست معك وقررنا سوياً أنك حقيقة لا تحتاجين لمزيد من الإشراف منى، وأن أسلوب «التفويض» مناسب. ففى تلك الحالة عندما لا أتى لرؤيتك، فماذا ستعتقدين؟

فأجابت : عند ذلك سأعرف أن كل شيء يسير بشكل حسن، لأننى أعرف سبب عدم مجيئك. وحقيقة كونك قليل الإشراف على ستعنى ثناء لمهاراتى وقدراتى.

قال : صحيح ، ولكن كيف سيكون شعور من لا يمتلك الخبرة _ في اعتقادك _ عندما أذهب لأراه؟.

فاجابت : سيشعر بالارتياح كذلك لأنه سيعرف أنك توجهه وتشرف عليه عن كثب ، ليتمكن من تطوير مهاراته. وفي نهاية الأمر ستتركه وحده.

فقال : إن أهمية معرفة كل شخص لما يجرى يوجزه القول الذى نتداوله هنا والذى يقول :

القيادة الموفية

ليست

ما تفعله للناس

ولكنها

ما تفعله مع

الناس

فقالَت سيدة الأعمال : أحس بالارتياح عندما أقرأ تلك العبارة.

قال : لقد كنت في السابق أظن أنه بصفتي مديراً يلزمني أن أفكر في كل شيء بنفسى ، ولكن التعاقد يزيل كذلك القلق.

وسألت سيدة الأعمال «مدير الدقيقة الواحدة» : وأين يمكننى تعلم المزيد عن التعاقد لأسلوب القيادة؟.

فأجابها : لماذا لا تذهبين لرؤية «أليكس راندال» مدير شؤون الموظفين لدينا ، فلقد قام بوضع نظام مراجعة الأداء في شركتنا وأعتقد أنه أفضل المؤهلين للتحدث معك عن التعاقد.

قالَت : جميل ، إننى بشوق لتعلم المزيد عن التعاقد .



التعاقد لأسلوب القيادة

عندما وصلت سيدة الأعمال إلى مكتب «اليكس راندال» وجدت شخصاً متميز الشكل وحالماً رآها، ضحك وقال: كيف أستطيع مساعدتك؟.

فقلت: لقد أخبرني «مدير الدقيقة الواحدة» أنك أفضل شخص يمكن أن يعلمني شيئاً عن التعاقد.

رد السيد «راندال»: يسعدنى ذلك، سأحاول أن أشرحها لك بهذه الطريقة ثم أكمل قائلاً: هناك ثلاثة أجزاء لمراجعة الأداء هي:

- تخطيط الأداء.
- التدريب والارشاد اليومي.
- تقييم الأداء.

إن التعاقد جزء من تخطيط الأداء وهو يساعد على إنشاء مايعرف بالتدريب والارشاد اليومي، ولذا فبإى من هذه الخطوات الثلاث تبدأ معظم الشركات لتطو ير نظام مراجعة الأداء؟.

فردت: بتقييم الأداء، فمعظم الشركات تطلب من إدارة شؤون العاملين لديها تطو ير نموذج للتقييم.

قال السيد «راندال»: إذن فعند توافر نموذج التقييم لدى هذه الشركات، فإنها تتحرك نحو تخطيط الأداء. فيقومون بتوظيف أو تعيين شخص من داخل المنظمة لمساعدة الآخرين في كتابة أهدافهم ويعملون على ملء دفاتر بأهداف لا يطلع عليها أحد أبداً.

قالت: ما تقوله صحيح، ولكن أسلوب الدقيقة الواحدة في وضع الأهداف قد ساعد كثيراً، فكل الاجراءات الورقية الغيت عندما اقتصر الناس في تحديد الأهداف على ثلاثة أو خمسة أهداف فقط.

فسألها «راندال»: وأى من الأجزاء الثلاثة في نظام مراجعة الأداء لاينفذ في معظم المنظمات؟.

أجابت: التدريب والارشاد اليومي.

فقال: صحيح، ولكن من المحتمل أنها أهم جزء فيه، ومع هذا فإن معظم المديرين والشركات تسهو عن أدائها. إن أهمية التدريب والارشاد اليومي تقفز إلى ذهنى عندما أفكر في مدرسى المفضل في الكلية.

كان كثيراً ما يقع في مشاكل مع «البروفيسور» وأعضاء القسم الآخرين، لأنه يقوم في اليوم الأول من الدراسة بتوزيع الامتحان النهائي، وكان باقي أعضاء القسم يتساءلون: ماذا تفعل؟ - فيقول: أنا مرتبك - فيردون عليه: تصرفاتك تقول هذا - فيرد عليهم: اعتقدت أنه من المفروض أن ندرس هؤلاء الناس - فيقولون له: هذا صحيح ولكن لا تعطهم أسئلة الامتحان النهائي - فيرد عليهم بقوله: ليس الموضوع هو فقط أنني سأعطيهم أسئلة الامتحان، ولكن ماذا ستعتقدون أنني سأعمل طوال الفصل الدراسي؟.

علقت سيدة الأعمال ضاحكة: زودهم بالاجابات !!.

فقال السيد «راندال»: تماماً، حتى إذا جاء الامتحان النهائي تحصل الطلبة على أعلى الدرجات لأنهم يعرفون الاجابات عن ظهر قلب !.

قالت: يبدو أن مدرسك أراد النجاح للطلبة.

فقال السيد «راندال»: وهذا هو هدف التدريب والارشاد اليومي أن تكونى متجاوبة مع من تشرفين عليهم، عندها تتضح لموظفيك أهدافهم (حصولهم على أسئلة الامتحان النهائي)، فعملك إذن هو أداء ماتستطيعين عمله لمساعدتهم في تحقيق هذه الأهداف (معرفة الاجابات) حتى إذا جاء وقت تقويم الأداء (الامتحان النهائي) حصلوا على درجات عالية.

قالت: هذا مثال جميل لتوفير وضع «انجح - انجح» لموظفيك، ولكن ما ارتباط هذا بـ «التعاقد» لأسلوب القيادة؟.

فاجاب: كما سبق وقلت فان إجراء التعاقد يضع أسس التدريب والارشاد اليومي.

تساءلت: وكيف يعمل؟.

فاجاب: كالعادة يبدأ كل ذلك بوضع الأهداف، افترضى أنك مديرة الرواتب والأجور عندى. إن الاجراء يبدأ بنا كأفراد، وذلك بأن تتعرف على ثلاثة أو خمسة أهداف رئيسية لمهمتك. ثم تقوم بعمل معايير الأداء للثلاثة أو الستة أشهر القادمة والخاصة بكل هدف.

فسألته: عندما تنتهى من التعرف على الأهداف كل واحد منا بمفرده، هل نعقد اجتماعاً للوصول إلى اتفاق على أهدافي؟.

رد السيد «راندا» : نعم، فبالطبع ستكونين داخلية في تحديد الأهداف فيما يتعلق بالمهام التي تملكين الخبرة والمعرفة فيها، كـ(ت ٣) و(ت ٤). أما في المهمات التي تكونين فيها (ت ١) و(ت ٢) فساخذ زمام القيادة فيها.

فقالت السيدة الشابة : أعتقد أن اتفاقنا لن ينحصر في نواحي مسؤولياتي، بل سيتعداه كذلك إلى معايير الأداء الشامل.

قال : ماقلتة صحيح، سوف نتفق على شكل العمل الصحيح. وسنقوم كذلك بإعادة كتابة كل هدف من الأهداف حتى تكون لنا مايعرف بـ«المعى».

تساءلت قائلة : ماذا تعنى بالمعى؟

فأجاب : إن حرف ال (ا) هو اختصار لكلمة «التحديدية» التي تعنى محدد. فالأهداف يجب أن تحدد بالضبط ما يسأل عنه الشخص. أما الحرف (ل) فيرمز إلى كلمة «قابل للقياس» وتعنى أنه قابل لأن يقاس.

قالت السيدة : هذا يشبه الجزء الثاني من صياغة هدف الدقيقة الواحدة. فالمرؤسون سيكونون في حاجة ليس فقط إلى معرفة ماهم مسئولون عنه، ولكن إلى كيفية قياس الأداء، وكذلك إلى معرفة شكل العمل الجيد.

قال «راندا» : صحيح. ال (م) في كلمة المعى ترمز إلى كلمة (متحقق) وتعنى أنه قابل للتحقيق. يجب أن تكون الأهداف معقولة. وتعتمد معقولة الأهداف من عدمها، على معرفة ماحدث في الماضي.

وعلمت السيدة على ذلك بقولها : أعداد كبيرة من الشركات تضع أهدافاً مستحيلة. وأعلم أنني في صراع مع هذا في شركتى. أنا أعرف ما أود أن أحققه، ولكن ذلك لا يبدو واقعياً في السنوات القليلة الأولى. وأفترض أن ذلك صحيح للآخرين، فأنت تريد أن تشدد في تعاملك معهم، لكنك لا تريد أن تجعل الأهداف شديدة الصعوبة إلى درجة أنها قد تبدو غير قابلة للتحقيق فيشبط ذلك من عزم العاملين.

قال «راندا» : ذلك صحيح. الحرف (ع) يرمز إلى كلمة «علاقة» وتعنى أنه له علاقة بالموضوع. وكما تتذكرين فإن ٨٠% من الأداء الذى تطلبينه من الموظفين ينتج عن ٢٠% من

أنشطتهم. ولذلك فإن الهدف يعتبر وثيق الصلة إذا كان متعلقاً بنشاط له تأثير كبير على الأداء الكلى. وأخيراً فالحرف (ى) فى المعنى يرمز إلى «يمكن تعقبه» أو قابل للتعقب.

وتساءلت السيدة : قابل للتعقب؟.

فأجاب : كمديرة، فأنت تريد أن تكون لديك القدرة على تشجيع التقدم. ولكى تتمكن من عمل ذلك يتحتم أن تكونى قادرة على قياس أوعد الأداء بشكل متكرر، مما يعنى أنك بحاجة إلى وضع نظام للتسجيل لتعقب الأداء.

قالت السيدة : إن طريقة «المعى» مفيدة جداً. ولكن ماذا لو كان هناك اختلاف حول أحد الأهداف؟ واتضح بعد بعض النقاش أن الخلاف غير قابل للحل. من الذى يقرر فى هذه الحالة؟.

فأجاب : القاعدة الذهبية.

تساءلت سيدة الأعمال فى عجب : القاعدة الذهبية!؟.

ورد «راندال» ضاحكاً : من يمتلك الذهب يضع القوانين. فالرئيس هو الذى يقرر.

فعلقت بتساؤل : يوقف كثير من المديرين تطبيق الاجراء بعد مرحلة تحديد الأهداف، اليس كذلك؟.

فجاء رد «راندال» بالإيجاب : نعم، وعندها تصبح الادارة بالأهداف مبرراً لاستخدام طريقة «أتركهم وشأنهم» كأسلوب للادارة.

وقال سيدة الأعمال : أفترض أنه وبعد تحديد الأهداف والاتفاق على الاجراءات ومعايير التقييم، فإننا نتعاقد على أسلوب القيادة.

فأجاب «راندال» بقوله : نعم، ونظراً لأن جميع موظفى يعرفون القيادة الموقفية، فإن الخطوة التالية فى التعاقد هى أن أقوم أنا وأنت على انفراد بتحليل مستوى تطورك، فيما يختص بكل الأهداف التى اتفقنا عليها، ثم نقرر أسلوب القيادة الذى تحتاجينه منى حتى تنجحى. أى أن تعمل فى إطار المستوى المطلوب.

وسألته بتعجب : عندما تقول على انفراد، فهل يعنى ذلك أن أقوم بتحليل مستوى تطورى؟.

فأجاب : هذا صحيح . وسأفعل نفس الشيء . ثم عندما نتقابل مرة أخرى، فستكون مهمتنا الاتفاق على كفاءتك والتزامك لكن هدف، ثم قبل أن نتفق على أسلوب القيادة اللازم. افترضى -على سبيل المثال- أن مجالات الأهداف الرئيسية لك هى : تطوير السياسات والادارة والتنفيذ. سنقوم بوضع معايير أداء لكل مجال، واحداً تلو الآخر.

سألت : وهل ستخبرنى بعد ذلك عن مستوى تطورى فى نظرك بالنسبة لمعيار تطوير السياسات -على سبيل المثال- وهل سأخبرك ماهى؟.

فقال : النظام هو أن نتفق على من يبدأ، فإذا بدأت أولاً، فإن دورى هو الاستماع إلى تحليلك، وقبل أن أستطيع أن أقول لك شيئاً، سيكون على أن أخبرك بما سمعتك تقولين.
قالت : يعطينا هذا كامل الحرية فى الاستماع إلى بعضنا البعض .

قال «راندال» : تماماً. فلو كان أحدنا أكثر بلاغة من الآخر فسوف يسيطر على المحادثة.

قالت السيدة : بعد أن يستمع كل منا للآخر، لنفترض أننا سنناقش التشابه والاختلاف فى تحليلاتنا. إن لم نتمكن من حل الاختلافات، فهل تنطبق القاعدة الذهبية على الوضع هنا؟
فأجاب : ليس هنا. فى تحليل مستوى التطور يكون القرار فى يد الموظف. فعلى سبيل المثال فانك لو شعرت بأنه يمكن تركك وحدك، (ت ٢) أو (ت ٤) وكنت أعتقد أنه يجب أن تكونى تحت الاشراف (ت ٢) أو (ت ١) فسنسير وفق رأيك بشرط واحد، أن نتفق على صيغة النتائج للشهر القادم حتى نستطيع سوياً ملاحظة أدائك.

قالت السيدة : فى تلك الحالة ربما عملت بشكل مكثف على مدى الثلاثين يوماً القادمة لأثبت أننى على حق.

فقال : وهذا هو ما أريد أن يحدث تماماً. فأنا أريدك أن تكونى على حق.

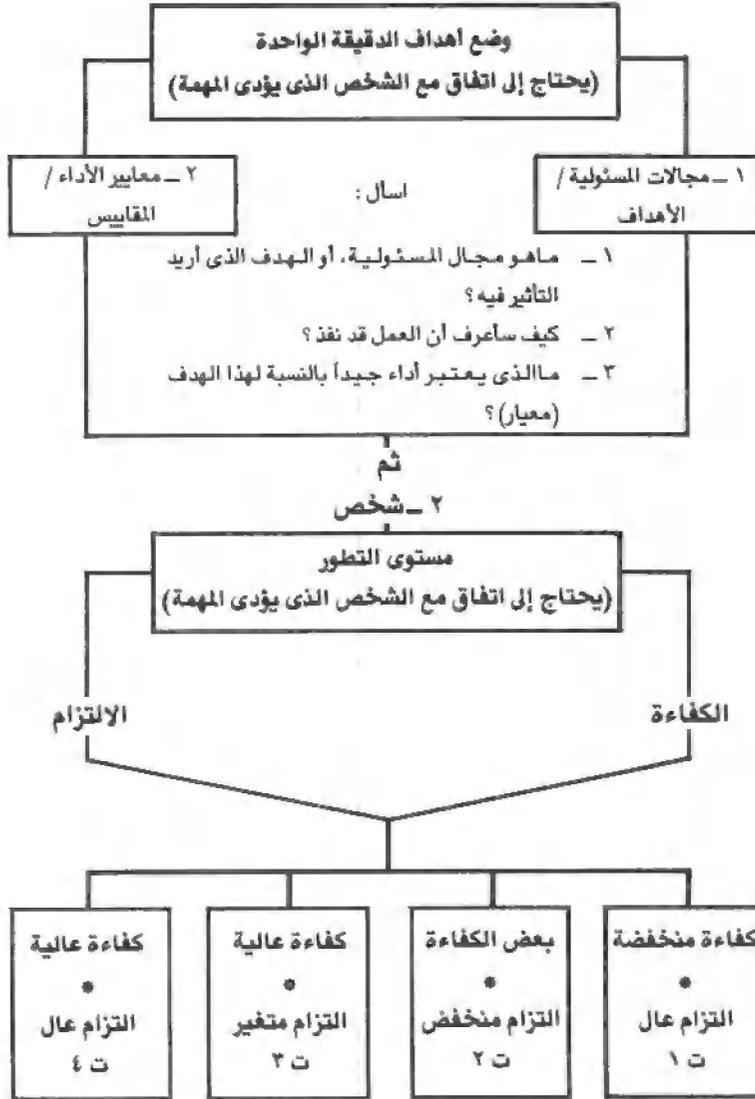
قالت : بعد أن اتفقنا على مستوى التطور، هل يلى ذلك الاتفاق على طريقة إشرافك على؟.

فأجاب : نعم، وبعد أن اتضح مستوى التطور، يأتى دور أسلوب القيادة. وفى نفس الوقت يجب أن تتذكرى أن أسلوب القيادة الذى يتقرر، قد يكون مؤقتاً كى تتمكنى من مساعدة موظفيك تدريجياً ليحققوا على أقدامهم، ثم يتعلموا إدارة وتحفيز أنفسهم. انظرى إلى مخطط إجراءات التعاقد على أسلوب القيادة :

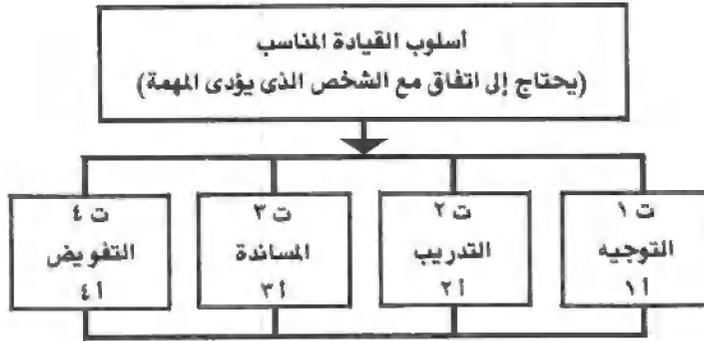
مخطط إجراءات التعاقد لأسلوب القيادة

١ - ابدأ

بـ:



ثم
٣ - لائم بينها ب:



ثم
٤ - وفر أسلوب القيادة المناسب



بعد أن تفحصت سيدة الأعمال خطة الاجراءات سالته : عندما تتعاقد لأسلوب القيادة، فانك لن تكتفى فقط بأن تقول إنك ستستخدم أسلوب التفويض، أو أسلوب التدريب، اليس كذلك؟.

فاجابها : بلى . فاذا إتفقنا على أنك تحتاجين إلى أسلوب التفويض لهدف من الأهداف، فمن يكون مسئولاً عن الاتصال بيننا؟.

فاجابت : أنا، وإذا احتجت إلى شيء، يجب أن أقول لك.

قال :صحيح، على أن تبغينى بذلك فى وقت مبكر، فأنا لا أريد أى مفاجات.

سالته : ماذا سيحدث لو إننى طلبت «أسلوب المساندة»؟.

اجاب :سنخرج مفكراتنا ثم سأسالك – ماهى أفضل طريقة أستطيع أن أتعرف بها على ما تحرزين من تقدم فأشجعه؟ هل سيكون ذلك فى فترة تناول الغداء كل أسبوع أو ما يشابه ذلك؟. إذا اتفقنا على أن نتناول الغداء سوياً، فإن دورى سيكون الاستماع وتأييد نشاطك.

سالته : ماذا لو إننا اتفقنا على أسلوب التدريب؟.

فقال : سأصبح حينئذ فى موقع المسئولية، وقد أقول – لنجدول اجتماعين أسبوعياً، مدة كل اجتماع ساعتان على الأقل، لنعمل على الهدف الذى تحتاجين إلى المساعدة فيه، لماذا لا يكون ذلك يومى الاثنين والأربعاء من الساعة الواحدة إلى الساعة الثالثة ظهراً؟ – وفى حالة أسلوب التوجيه فاننا سنجتمع أكثر من ذلك.

تساءلت : إذن، فتحدد أسلوب القيادة يقرر عدد وتكرار ونوع الاجتماعات بينك وبين موظفيك؟.

فاجاب قائلاً :نعم، إن الشيء الجيد فى هذا النظام هو أننى ربما أجمع معك لساعتين أسبوعياً لمدة شهر، ثم أجد أنك قد بدأت تفهمين العمل وتؤدينه بشكل جيد بالنسبة لذلك الهدف. فالى أى أساليب القيادة يفترض أن أنتقل بعد ذلك فى رأيك؟.

فقالت : إلى أسلوب المساندة.

فرد عليها بقوله : صحيح، وهنا سأسالك كيف تودين أن أعطيك «ثناء الدقيقة الواحدة»؟.

فسألته : إذا ما واصلت تحقيق التقدم، فهل ستنتقل أنت بعد ذلك إلى أسلوب التفويض؟.

قال :تماما. سوف أستمّر في تغيير أسلوبى القيادى ما دمت مستمرة في النمو والتطور، حتى يصبح لدينا في نهاية العام سجل بأدائك، إلى جانب ذلك الاحساس الملموس بتطورك، والذي توضحه التغييرات الطارئة على أسلوبى القيادى خلال تلك الفترة.

فقلت :عرفت الآن سبب قولك، إن التعاقد لأسلوب القيادة هو الجزء الأكثر أهمية في خصائص مكونات المدير الفعال. هل هناك أشياء أخرى يجب أن أعرفها؟.

قال :أعتقد أنك الآن تعرفين ما فيه الكفاية. ولا تحتاجين فقط إلا إلى الشجاعة للاستمرار فيما عقدت العزم على أدائه.

الكلام عن هذا أسهل من تحقيقه – ردت سيدة الأعمال.

فرد مبتسما :أقترح عليك أن تقومى بزيارة أخيرة لـ «مدير الدقيقة الواحدة». فسيعرف كيف يدعم التزامك في هذا المجال.

وردت :فكرة جيدة. وشكراً لمساعدتك.

بينما كانت السيدة في طريقها لرؤية «مدير الدقيقة الواحدة» كانت مندهشة لبساطة وقوة ما تعلمته من «راندال»، ولقد توقفت عدة مرات لتسجل الأفكار التي كانت تمر برأسها.

وعندما وصلت إلى مكتب «مدير الدقيقة الواحدة»، حياها بابتسامة قائلا : كيف كان نقاشك مع «اليكس راندال»؟.

أجابت : لقد كان جيدا جدا. وأنا الآن مندهشة من مدى المنطقية الواقعية التي يتميز بها التعاقد لأسلوب القيادة مع أن ذلك مختلف عما درست في مواد الإدارة التي أخذتها على مر السنين.

فسألها «مدير الدقيقة الواحدة» : وأين يجيء الاختلاف؟.



تصورات إيجابية عن الناس

ردت قائلة: إنك تضع فرقاً واضحاً بين توجهات المدير ومشاعره حول الناس وتصرفه نحوهم. كثيراً ما علمنا أن المديرين عندما يستخدمون أسلوب قيادة توجيهياً فإن مرد ذلك قد يكون اعتقادهم أن موظفيهم كسالى، وأنه لا يمكن الاعتماد عليهم، لأنه لا إحساس لديهم بالمسئولية، ولهذا فهم بحاجة إلى إشراف دقيق. أما إذا استخدم المدير أسلوب المشاركة في القيادة، فإنهم يعرفون أن موظفيهم ممن يتحلون بالمسئولية لديهم دوافع داخلية. إن ما تعلمته منك هو أن الافتراضات الايجابية عن الناس هي: أنك ترى أن لدى الناس استعداداً للرقى بأدائهم. وأن ما يتغير هو تصرف المدير الذى يعتمد على ما يحتاج إليه العاملون من توجيه ومساندة.

فقال: إن كلمة السر هنا هي الاستعداد.

قالت: هذا أجمل ما فى الأمر. عندما أستخدام الآن أسلوباً توجيهياً، فسأعرف أنني اخترت ذلك، ليس بسبب أن الشخص غير جيد، بل على العكس من ذلك، فأنا أعتقد أن الشخص لديه الاستعداد لأداء عال، والقدرة على توجيه نفسه، وأن لديه حافزاً داخلياً للعمل، وأن ما ينقصه هو الخبرة. هذا الشخص يحتاج إلى توجيه منى، ليبدأ فى تطوير نفسه وإمكانياته.

فرد عليها: ذلك درس مهم. ما تعلمته الآن هو أن الافتراضات الايجابية عن الناس يمكن التعبير عنها باستخدام أحد أساليب القيادة الأربعة وليس فقط المساندة والتفويض. أعتقد أنه من الممكن اختصار ذلك بهذه العبارة:

يملك كل امرئ استعداداً
لأن يصبح أداة عالية إلا
أن البعض يحتاج إلى قليل
من العمون أثناء ذلك

من أجل أن تصبح قائد موقف

قال «مدير الدقيقة الواحدة» : لقد وجدتھا.

فقلت : الآن الأمر عائد إلى إذن، وخير لي أن أعرف كيف أطور موظفي من أن احتاج إلى أداء كل العمل بنفسی .

وبعد أن أنهت تلك العبارة، قامت سيدة الأعمال فصافحت «مدير الدقيقة الواحدة» قائلة : شكراً لمساعدتك .

فقال : ما احتاجه من شكر، هو أن تقومى بتطبيق ماتعلمته وأن تنجحى فى الافادة منه . وتذكرى القول القديم :

علم من غير استخدام ... ليس علما !

وبدأت سيدة الأعمال فعلا فى استخدام ماتعلمته . فقد عادت إلى شركتها وأخبرت موظفيها الذين تشرف عليهم مباشرة، بما تعلمته فقاموا بدورهم بإبلاغ ذلك إلى من يقع تحت إشرافهم من موظفين، وبعد فترة قصيرة حصل الذى لا مناص منه :

لقد أصبحت سيدة الأعمال قائدة موقف .

لقد أصبحت قائدة موقف، لا بسبب أنها فكرت كواحدة، بل لأنها تصرفت كقائدة موقف .
لقد بدأت بأهداف واضحة .

ثم قامت مع موظفيها بتحرى قدراتهم والتزامهم لتحقيق الأهداف بدون إشراف .
ثم تعاقدت مع كل منهم فيما يتعلق بمهمته واتخذت لكل شخص أسلوب القيادة الأمثل .

وأخيراً، تابعت العملية ووفرت أسلوب القيادة المتفق عليه إلى أن تحقق تقدم يستدعى تغيير أسلوب القيادة .

وبعد سنوات عادت سيدة الأعمال بتفكيرها إلى الوراء، إلى الوقت الذى قضته في التعلم لتصبح قائدة موقف. لقد أحدث ذلك كثيراً من التغيير في حياتها العملية والخاصة. لقد نمت شركتها الأصلية وأصبحت تتكون من ثمانى شركات. وكانت هي رئيسة مجلس الإدارة للشركة القابضة. كما كان هناك مدير إدارى لكل شركة من الشركات الثمانى. ومع أن كل مدير إدارى بهذه الشركات مرتبط بها، إلا أن كلا منهم كان يدير أعمال شركته بنفسه. كان لدى اثنين منهم القدرة والالتزام من البداية لإدارة عملياتهما. وكانا يحيطان سيدة الأعمال بأداء شركتيهما ولكنها لم تحاول أبداً التدخل في جهودهما إلا إذا طلبا منها المساعدة أو النصح.

أما المديرون الستة الآخرون فكانوا مقاربين لهما من حيث القدرة والالتزام في مجالات إدارة أعمال شركاتهم. وقد عملت سيدة الأعمال معهم من خلال إجراءات التعاقد، ونوعت أساليب قيادتها لهم لمقابلة احتياجات كل موقف. ولقد ابتسمت الآن، لأنها وجدت أنه ليس لديها من الآن فصاعداً الكثير لتعمله، لأن من يقع تحت إشرافها من المديرين يقومون بأعمالهم بأنفسهم. ولقد ساعدتهم في رحلتهم ليصبحوا مديرين مستقلين متمتعين بدوافع ذاتية حافزة على الرقى بالأداء.

ولقد أحست سيدة الأعمال بنوع من الشعور بالنجاح في المنزل مع أولادها الثلاثة. فهم قد نموا مع الوقت ليصبحوا أشخاصاً مستقلين ذوى دوافع ذاتية. والآن بعد أن شبوا عن الطوق فقد تمتعت سيدة الأعمال بكونها صديقة لهم أكثر من كونها أم لهم. ولا يعنى هذا أنها لاتتواجد حين يكونون بحاجة إليها، ولكن كون المبادرة في أيديهم قد شكل حافزاً لتدخلها في حياتهم. وكانت مسرورة لأنهم لازالوا يرغبون في قضاء الوقت معها.

كانت سيدة الأعمال سعيدة وفخورة بأنها تعلمت جوهر القيادة الجيدة من «مدير الدقيقة الواحدة». ولن تنسى أبداً أن المديرين الفعالين يمتلكون عدة أساليب إدارية مختلفة يستطيعون استخدام أى منها بسهولة. لقد طوروا بعض المرونة في استخدام هذه الأساليب في مواقف مختلفة، كما أن لديهم براعة في القدرة على التعرف على ما يحتاجه موظفهم منهم لكي يبنوا مهاراتهم وتقتهم لأداء المهام المسندة إليهم.

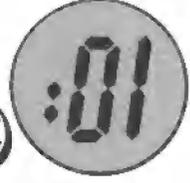
وأخيراً، فإن القادة الفعالين يستطيعون الاتصال بمرؤوسيتهم، والوصول إلى اتفاقيات معهم لاتنحصر في نطاق مهامهم، بل تتعدى ذلك إلى حجم التوجيه والمساعدة اللازمة لتحقيق مهماتهم.

هذه المهارات الثلاث : المرونة والتعرف والتعاقد، هي أكثر المهارات أهمية وهي التي تمنح المدير المقدرة على تحفيز العاملين لتحقيق أداء أفضل. إن ما استطاعت سيدة الأعمال بناءه هو شركة تقدر فيها مساهمات الناس. ولقد شجع أسلوبها الايجابى الآخرين على تحمل المخاطر والمسئوليات حتى

أنه أصبح
من الصعب
بمجرد
الوقت
تميز
من هي
سيدة الأعمال



القيادة ومدير الدقيقة الواحدة



ثناء

نود أن نقدم هنا ثناء لعدد من الأشخاص المهمين في حياتنا:

شركاؤنا واصدقاؤنا في شركة «بلانشرد» للتدريب والتطوير المحدودة - مارجي بلانشرد وريني كاريو وكالا كرافتس وفرد فينش ولوري هاوكينز وكيلسي تايسون، وبشكل خاص دون كاريو و يونييس باريبي -كاريو، لساندتهم، ولفكرهم المعاون في مرحلة تطوير «القيادة الموقفية ٢».

بات جولبيتز ولاري هيوز وأل مارشيوني من و يليام مور و مارجريت ماك برايد وكيلتنا الأدبية، لثقتهم المستمرة بمبدأ «إدارة الدقيقة الواحدة».

سبنسر جونسون لفكره المبدع وكتاباته العبقريّة التي ألهمتنا الكثير.

هارفي ماكاي لتعليمنا المعنى الحقيقي لكيف يصبح الشخص مالك مؤسسة فردية.

أيليانور تيرنر وب وفيكي داودين، لاختصاصهم ولمهاراتهم في النسخ التي بدونها ما كان يمكن أن يصبح هذا الكتاب حقيقة واقعة.

وامهاتنا - دورثي بلانشرد وفلورنس كيوبر وإيرما زيجمي وأطفالنا، سكوت وديبي وليزا، لحبهم ومساندتهم المطلقة التي أحدثت أثراً عظيماً في حياتنا.

القيادة ومدير الدقيقة الواحدة

01

لمحة عن المؤلفين

كينيث بلانشرد :

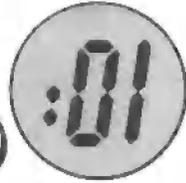
قلما يوجد أشخاص كان لهم تأثير كبير على الإدارة اليومية للشركات كما كان لكينيث بلانشرد. والذي شارك في تأليف كتابي «مدير الدقيقة الواحدة» وتطبيق «مدير الدقيقة الواحدة».

وبلانشرد - وهو متحدث شعبي في المؤتمرات القومية وحلقات البحث واجتماعات رجال الأعمال - كاتب مشهور ومستشار ومدرس، و يعتبر الكتاب الذي شارك في تأليفه مع بول هيرسي بعنوان «إدارة السلوك التنظيمي واستغلال الموارد البشرية» وهو الآن في طبعته الرابعة - كتاباً شاملاً في مجال الإدارة.

والدكتور بلانشرد وزوجته مارجى هو مؤسس «شركة بلانشرد للتدريب والتطوير المحدودة» ومقرها (سان دييغو) ويشغل كذلك وظيفة أستاذ للقيادة والسلوك التنظيمي في جامعة «ماساشوستس» في «أمهيرست».

وقد حصل بلانشرد على الشهادة الجامعية الأولى «البكالوريوس» في «الحكومة والفلسفة» من جامعة «كورنيل». وحصل على شهادة الماجستير في الاجتماع والتوجيه من جامعة «كولجيت». كما حصل على شهادة الدكتوراه في الإدارة من جامعة «كورنيل».

القيادة ومدير الدقيقة الواحدة



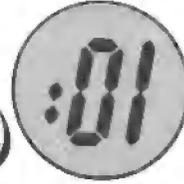
باتريشيا زيجارمى :

وهي نائبة الرئيس في «شركة زيجارمى المتحدة المحدودة»، وهي كذلك نائبة الرئيس في الخدمات الاستشارية/تطوير المنتج في شركة بلانشرد المتحدة للتدريب والتطوير. وتحت قيادتها تم إبرام عدة عقود مع شركات رئيسية ضخمة من ضمنها (أى تى أند تى) و(لوكهيد) وكانديان باسيفيك تركس (شركة الشاحنات الكندية الباسيفيكية)، وشفرون وسبروس ريتز ومصرف بيفرل هيلز للتوفير. وتقوم الدكتورة زيجارمى كذلك بتنسيق حلقات بحث للتوظيف، وتدير قسم تنمية المنتجات في شركة «بلانشرد للتدريب والتطوير».

ولقد حصلت الدكتورة زيجارمى على الشهادة الجامعية الأولى «البكالوريوس» في الاجتماع من جامعة «نورث ويسترن» وشهادة الدكتوراه في القيادة والسلوك التنظيمي من جامعة «ماساشوستس» في «أمهيرست». وبالإضافة إلى مسؤولياتها في شركة «بلانشرد للتدريب والتطوير» عملت بات كرئيسة تحرير دورية «تنمية الأفراد»، كما عملت كسكرتيرة تنفيذية في «المجلس الوطني لتطوير الأفراد» وهي جمعية منسقة تنمية الأفراد في المدارس الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية.

وتعيش بات في سان دييجو مع زوجها دريا وابنتها ليزا.

القيادة ومدير الحقيقة الواحدة



دريا زيجارمى :

وهو رئيس شركة «زيجارمى المتحدة المحدودة»، ومدير الأبحاث والتطوير في شركة «بلانشرد للتدريب والتطوير المحدودة»، وكان مجهوده عاملاً هاماً في نجاح شركة «بلانشرد» مع عملائها. وتحمل جميع المنتجات التي طورت في شركة «بلانشرد» تقريباً على مدى الأربع سنوات الماضية آثار دريا زيجارمى عليها. وقد شارك الدكتور زيجارمى مع كين بلانشرد في تأليف أداة «تحليل سلوك القائد» المعروفة، ونموذج «تحليل مهمة التطوير» المستخدمة في حلقات القيادة الموقفية.

ومن زبائن الدكتور زيجارمى كل من: كانديان باسيفيك تركس، شركة (الشاحنات الكندية الباسيفيكية)، وشركة (اى تى اند تى) وشركة (لوكهيد)، وشركة (شيفرون للزيت) وشركة (ميلون - ستوارت) وعدد كبير من الشركات الصغيرة سريعة النمو. ومع هؤلاء العملاء أدار الدكتور زيجارمى مشاريع درت أرباحاً كبيرة. وقد طبقت هذه الشركات بنجاح برامج تطوير إدارى وبرامج تقييم الأداء، ومشاريع تحسين الانتاجية التي بنيت حول مبدأ القيادة الموقفية. حصل زيجارمى على الشهادة الجامعية الأولى «البكالوريوس» في العلوم من جامعة «نوريتش»، وحصل على شهادة الماجستير في الفلسفة، وشهادة الدكتوراه في الإدارة والسلوك التنظيمى، من جامعة «ماساشوستس» في «أمهيرست».

ويعيش دريا مع زوجته بات وابنته ليزا التي تبلغ من العمر خمس سنوات في سان دييجو.

تعمل شركة بلانشرد للتدريب والتطوير المحدودة في جميع أرجاء العالم، مع شركات كبيرة وصغيرة لمساعدتها في تحسين أداؤها وزيادة رضا العاملين بها.



والخدمات التي توفرها الشركة تشمل: حلقات بحث تتراوح مدتها مابين يومين إلى خمسة أيام، كما توفر الشركة مواد تعليمية من أدوات قياس ذاتي إلى برامج مسموعة ومرئية. واستشارات مستمرة متنوعة؛ من كيفية بناء الفريق إلى دراسات الانتاجية طويلة الأمد.
لمزيد من المعلومات عن هذه الخدمات يرجى الاتصال بممثل شركة بلانشرد للتدريب والتطوير:

● في أوروبا:

Monadnock International Limited Studio 20 Royal Victoria Patriotic Building Trinity Road	London S W 18 3 SX Great Britain . Tel : (01) 8712546 Telex : 299180 MONINT G .
---	--

● في استراليا:

Executive Director Australian Institute of Management 22 Stirling Highway Nedlands Western Australia 6009 Australia .	Executive Director Professional Training and Development Suite 2 42 Burns Bay Road Lane Cove NSW 2066 Australia Tel : (02) 427 3900
--	--

● في جنوب أفريقيا:

Whitehead Morris (Pty) Limited Po Box 1973 Randburg 2125	South Africa Tel : (011) 789 1574 Telex : 424025 SA
--	---

● أسماء مطبوعات أخرى من فونتانا

– مدير الدقيقة الواحدة The One Minute Manager

تأليف الدكتور كينيث بلانشرد والدكتور سبنسر جونسون (١٩٨٢)
كيف تزيد الانتاجية والأرباح وسعادتك الشخصية.

– تطبيق إدارة الدقيقة الواحدة Putting the One Minute Manager to Work

تأليف الدكتور كينيث بلانشرد والدكتور روبرت لوربر (١٩٨٤)
دليل تطبيقي لتحسين الأداء.

– بائع الدقيقة الواحدة The One Minute Sales Person

تأليف الدكتور سبنسر جونسون والدكتور لاري ويلسون (١٩٨٥)
أكثر الكتب مبيعاً لأكثر البائعين مبيعات.

جميع هذه الكتب معروضه للبيع في محلات بيع الكتب المعروفة.



القيادة ومدير الدقيقة الواحدة



بعض ما قيل عن الكتاب

القيادة ومدير الدقيقة الواحدة : تتعمق في لب الإدارة في وصفها لأساليب فعالة وقابلة للتكيف للقيادة الموقفية. وتعلمك بأسلوب واضح بسيط كيف تصبح قائداً مرناً ناجحاً، بأن تطوع أسلوبك في القيادة وفقاً لحاجات الشخص والموقف الذي تواجهه، واستخدام طريقة الدقيقة الواحدة للرفع من مستوى إدارتك وتحفيزك للآخرين.

«القيادة الموقفية هي حجر الزاوية لبرنامجنا التدريبي في الإدارة للسنوات الخمس الماضية. والآن أصبح هذا النموذج متوفراً للجميع في هذا الكتاب العمل».

مايك روز رئيس مجلس الإدارة والمدير العام
هوليدى إنز إنك .

«بسيط وذكى ومفيد: يوضح هذا الكتاب أن امتلاك القدرات القيادية ممكن، لكل شخص يرغب بصدق في الحصول عليها».

دارين بينيز وجوزيف دي بيل
جامعة جنوب كليفورنيا .

«إن الدروس التي يحويها هذا الكتاب قابلة للتطبيق في مختلف الحضارات والدول، وهي متفقة مع الفلسفة اليابانية للإدارة».

توميوتاكي - تاكيهو .

01
التجارة
ومدير الدقيقة الواحدة

طُبعت بمطابع معهد الإدارة العامة ١٤١٣هـ

٩ ريال